L'ÉQUITÉ SALARIALE DANS LES PETITES ENTREPRISES

LA COMMISSION DE L'ÉQUITÉ SALARIALE

Ontario

TABLE DES MATIÈRES

OBJECTIF DU GUIDE..... 5
Affichage du programme d'équité salariale..... 6
Comment utiliser le guide..... 7

GUIDE D'APPLICATION POUR L'ÉQUITÉ SALARIALE..... 11

RENSEIGNEMENTS RELATIFS AUX EMPLOIS..... 17
Renseignements relatifs aux emplois souvent oubliés..... 20
(Pour un exemple de relevé des renseignements relatifs aux emplois aux fins de l'équité salariale, voir la page 73)

ÉTUDE DE CAS : COMPARAISON DES EMPLOIS DANS UNE PETITE ENTREPRISE..... 25

SYSTÈME DE COMPARAISON DES EMPLOIS DANS LES PETITES ENTREPRISES..... 33
Système de facteurs de pointage de base..... 34
Groupement par échelon..... 39
Système de classement des comparaisons jumelées..... 49
Facteurs de pondération..... 57

EXERCICES SUR LA COMPARAISON DES EMPLOIS..... 61
Exercice sur la définition des facteurs..... 62
Sous-facteurs les plus souvent utilisés..... 63
Eercices sur la pondération des facteurs..... 68
Exercices sur la comparaison des emplois..... 72
Exemples de relevé des renseignements relatifs aux emplois aux fins de l'équité salariale..... 73

COMMUNICATION : UN DIALOGUE..... 87

RESSOURCES..... 91

REMERCIEMENTS..... 95

ANNEXE A : USAGE D'UN SYSTÈME DE COMPARAISON DES EMPLOIS PAR LE FACTEUR DE POINTAGE DANS UNE MUNICIPALITÉ..... 99
Système de comparaison des emplois par le facteur de pointage....102

OBJECTIF DU GUIDE

OBJECTIF DU GUIDE

Le 1er janvier 1988, la Loi sur l'équité salariale est entrée en vigueur en Ontario dans le but d'éliminer la portion des écarts salariaux entre les hommes et les femmes qui sous-évalue le travail accompli par les femmes dans la province.

La loi exige que les employeurs comparent les catégories d'emplois à prédominance féminine aux catégories d'emplois à prédominance masculine de valeur égale ou comparable en utilisant un système de comparaison des emplois qui ne comprend aucun préjugé sexiste. Les catégories d'emplois sont comparées en fonction des quatre facteurs suivants : l'habileté, l'effort, la responsabilité et les conditions de travail.

La Commission de l'équité salariale a conçu le présent guide dans le but d'aider les petites entreprises à atteindre l'équité salariale. Le guide doit être utilisé en parallèle avec les publications suivantes de la Commission : "Guide pour la comparaison des emplois et l'équité salariale", qui décrit comment les travailleurs peuvent éliminer les préjugés sexistes, et les Directives de mise en oeuvre de l'équité salariale (1 à 18), qui expliquent en détail la loi. Il est possible que vous soyez incapables d'atteindre l'équité salariale si vous ne consultez pas ces publications.

Le présent guide explique brièvement l'équité salariale et aborde certaines questions de mise en oeuvre propres aux petites entreprises. Il est suggéré d'utiliser des systèmes de comparaison des emplois simples et rentables dans les petites entreprises. Le guide fournit également des exercices pour vous aider à élaborer votre propre système ainsi que des conseils sur la façon de discuter de l'équité salariale dans votre entreprise.

Si vous choisissez un des systèmes de comparaison des emplois décrit dans le guide pour votre lieu de travail, vous devez consulter les publications de la Commission mentionnées plus haut afin de vous assurer que votre système ne contient aucun préjugé sexiste. Les exemples de systèmes sont présentés à titre de possibilités mais ils ne visent en aucune façon à limiter votre choix de système. (À titre d'exemple, l'annexe A traite de l'expérience en matière d'équité salariale d'une petite municipalité qui utilise un système de comparaison des emplois.)

Le processus d'équité salariale devrait être adapté à chaque entreprise. Les employeurs et les agents négociateurs devraient arrêter leur choix d'un système de comparaison des emplois en fonction de l'esprit et de la lettre de la loi.

Pourquoi avons-nous besoin de l'équité salariale?

En 1986, il y avait une différence de 36 pour 100 entre le salaire moyen d'une travailleuse à plein temps et d'un travailleur à plein temps en Ontario.

Des études ont démontré que près du quart ou du tiers de cet écart salarial était dû au fait que certains emplois étaient à prédominance féminine (comme les soins infirmiers ou la vente au détail) et n'étaient pas évalués ou

rémunérés autant que les emplois à prédominance masculine (comme la menuiserie ou la comptabilité).

Quel est le rapport entre l'équité salariale et l'équité d'emploi?

L'équité d'emploi vise des pratiques d'emploi justes pour tous les travailleurs, quels que soient leur race, leur sexe, leur handicap et leur religion. L'accent est mis sur une méthode d'embauche, d'avancement, de salaire et de formation juste.

L'équité salariale met l'accent sur le salaire, la justice dans le salaire pour les emplois à prédominance féminine comparativement aux emplois à prédominance masculine.

Qu'exige la Loi sur l'équité salariale?

En vertu de la Loi sur l'équité salariale, les employeurs de l'Ontario sont tenus d'atteindre l'équité salariale et de la maintenir. L'équité salariale nécessite des rajustements de salaire afin d'égaliser les taux salariaux des catégories d'emplois à prédominance féminine qui sont de valeur égale ou comparable aux catégories d'emplois à prédominance masculine.

Affichage du programme d'équité salariale

Pour les secteurs public et privé, le programme d'affichage est le suivant :

Employeur	Affichage obligatoire	Premier rajustement
Secteur public	1er janvier 1990	1er janvier 1990
Secteur privé avec 500 employés ou plus	1er janvier 1990	1er janvier 1991
Secteur privé ayant de 100 à 499 employés	1er janvier 1991	1er janvier 1992
Secteur privé ayant de 50 à 99 employés	1er janvier 1992*	1er janvier 1993
Secteur privé ayant de 10 à 40 employés	1er janvier 1993*	1er janvier 1994

Le nombre d'employés représente la moyenne de 1987. Si une nouvelle compagnie est créée ou si un dixième employé est engagé après le 1er janvier 1988, le programme d'équité salariale doit être mis en oeuvre immédiatement, sans tenir compte du programme d'affichage. (*L'affichage est volontaire.)

Choix de l'affichage pour les employeurs de petites entreprises du secteur privé

Les employeurs du secteur privé qui ont moins de 100 employés peuvent choisir de préparer et d'afficher ou non un programme d'équité salariale pour la date prévue pour l'affichage obligatoire.

CHOIX 1 : Préparer et afficher un programme d'équité salariale

Si vous choisissez de préparer et d'afficher un programme, des rajustements d'équité salariale sont faits conformément au programme, à un taux de 1 pour 100 par année, jusqu'à ce que l'équité salariale soit atteinte. Les rajustements débuteront le 1er janvier 1993 si vous avez de 50 à 99 employés et le 1er janvier 1994 si vous avez de 10 à 49 employés.

CHOIX 2 : Ne pas préparer ni afficher un programme d'équité salariale

Si vous choisissez de ne pas préparer ni d'afficher un programme, vous ne pouvez pas introduire progressivement l'équité salariale. Vous devez atteindre l'équité salariale au plus tard le 1er janvier 1993 si vous avez de 50 à 99 employés et au plus tard le 1er janvier 1994 si vous avez de 10 à 49 employés.

Référence : Directives de mise en oeuvre de l'équité salariale, Série no 3

Comment utiliser le guide

Il est recommandé d'utiliser le présent guide conjointement avec :

1. Les directives de mise en oeuvre de l'équité salariale

   Cette série de 18 directives explique les responsabilités des personnes chargées de la mise en application de l'équité salariale; elle met l'accent sur tous les articles de la Loi sur l'équité salariale se rapportant à une question précise et offre des solutions. Parmi les directives utiles, nous retrouvons Définition de l'établissement (no 4) et Comparaison non sexiste d'emplois (no 9).

2. "Guide pour la comparaison des emplois et l'équité salariale"

   Cette brochure traite de la collecte et de la consignation des renseignements relatifs aux emplois et vise à assurer une évaluation non sexiste des emplois.

Vous pouvez obtenir ces documents sans frais de la Commission de l'équité salariale (voir page 90 pour plus de détails).

Les renseignements contenus dans la présente brochure servent à des fins éducatives uniquement. La Commission de l'équité salariale ne recommande pas ni n'approuve aucun système particulier de comparaison des emplois.

GUIDE D'APPLICATION

POUR

L'ÉQUITÉ SALARIALE

Étapes du processus d'équité salariale	Comment faire
1. Déterminer a) l'employeur; b) le nombre d'employés; c) le délai; d) le nombre de programmes nécessaires;	À partir de ces renseignements, on saura combien de programmes il faudra élaborer et, pour les employeurs du secteur privé, la date à laquelle les premiers rajustements de la rétribution aux fins de l'équité salariale doivent être effectués. Références : Directives de mise en oeuvre, Séries n^{os} 1, 2, 3, 4, et 8.
2. Recueillir des renseignements relatifs aux emplois.	Recuillir et consigner des renseignements relatifs aux emplois complets, précis, non sexistes et à jour afin de déterminer les catégories d'emplois et de comparer les emplois.
Déterminer les catégories d'emplois à prédominance féminine et les catégories d'emplois à prédominance masculine visées par le programme.	Les catégories d'emplois comprennent des postes qui comportent des fonctions et des responsabilités semblables, exigent des qualités semblables, offrent une même grille de rétribution, un même niveau de salaire ou une même gamme de taux de salaires et dont les procédures de recrutement sont semblables. Évaluer l'étendue des tâches à accomplir; identifier la planification et les communications nécessaires. Références : Directives de mise en oeuvre, Séries n^{os} 5, 6 et 7, et "Guide pour la comparaison des emplois et l'équité salariale", chapitre 1.
3. Mettre sur pied un comité de comparaison.	
Choisir un système de comparaison non sexiste d'emplois qui soit approprié.	Les systèmes doivent faire usage des facteurs d'habileté, d'effort, de responsabilité et de conditions de travail et être non sexistes.
Recueillir et examiner les renseignements relatifs aux emplois.	Il faut examiner les renseignements relatifs aux emplois pour déterminer s'ils sont compatibles avec le système d'évaluation des emplois.

		Références : Directives de mise en oeuvre, Séries n^{os} 1, 5 et 9, et "Guide pour la comparaison des emplois et l'équité salariale", chapitres 1, 2 et 3.
4.	Évaluer toutes les catégories d'emplois à prédominance féminine et toutes les catégories d'emplois à prédominance masculine qui semblent pouvoir servir de comparaison.	S'assurer que le processus de collecte de données sur les emplois, le système de comparaison et l'évaluation en tant que telle sont exempts de discrimination sexuelle. Référence : Directives de mise en oeuvre, Séries n^{o} 9 et "Guide pour la comparaison des emplois et l'équité salariale", chapitres 2 et 3.
5.	Déterminer les emplois pouvant faire l'objet de comparaisons.	La loi expose un processus séquentiel de comparaison qui permet de déterminer les catégories d'emplois à prédominance féminine qui doivent être comparées à certaines catégories d'emplois à prédominance masculine. Références : Directives de mise en oeuvre, Séries n^{o} 10.
6.	Élaborer un système de comparaison des taux de catégorie (salaires et avantages sociaux).	Pour établir ces comparaisons, exprimer les salaires et les traitements en une unité commune (par exemple, en taux horaire). Puis, trier les données recueillies en fonction des catégories d'emplois à prédominance masculine et féminine, en fonction des valeurs obtenues et des taux de catégorie (qui incluent le coût des avantages sociaux).
	Comparer la rétribution de chaque catégorie d'emplois à prédominance féminine avec celle de la catégorie de la comparaison à prédominance masculine.	S'il y a un écart autorisé, préciser : a) la(les) catégorie(s) d'emplois à prédominance masculine visée(s); b) l'écart autorisé; et c) la raison de cet écart. Références : Directives de mise en oeuvre, Séries n^{os} 11, 12, 13 et 14.
7.	Déterminer les rajustements à effectuer pour atteindre l'équité salariale.	La loi décrit un processus à suivre pour effectuer le rajustement de la rétribution dans la catégorie d'emplois à prédominance féminine.

	Déterminer une grille des rajustements.	Pour chaque programme, il convient de déterminer les catégories dans lesquelles les rajustements s'imposent, ainsi que l'importance de ces rajustements et les dates auxquelles ils doivent être effectués. La moins élevée des deux sommes suivantes doit être affectée au rajustement de la rétribution pour tous les programmes d'équité salariale : jusqu'à un pour cent de la feuille de paie ou la somme nécessaire pour atteindre l'équité salariale. Décrire le mode de rajustement de la rétribution qui va être adopté pour les catégories d'emplois où il n'y a pas équité salariale. Dresser la liste o de toutes les catégories d'emplois à prédominance féminine où des rajustements de la rétribution doivent être effectués; o de l'écart entre le taux de la catégorie d'emplois à prédominance féminine et celui de la catégorie de comparaison à prédominance masculine; o du rajustement de la rétribution aux fins de l'équité salariale qui doit être effectué cette année-là; o de la période de paie au cours de laquelle les premiers rajustements vont avoir lieu et la date à laquelle le paiement va commencer. Références : Directives de mise en oeuvre, Séries n^{O} 15.
8.	Préparer un programme d'équité salariale.	Il doit être élaboré dans tout établissement un programme d'équité salariale pour chaque unité de négociation, ainsi que pour chaque groupe n'appartenant pas à une unité de négociation. S'assurer que le programme est complet. Références : Directives de mise en oeuvre, Séries n^{OS} 1, 3, 5 et 15.
9.	Afficher le programme d'équité salariale.	Afficher le programme d'équité salariale dans un endroit visible afin que tous les employés puissent en prendre connaissance.

10.	Régler toute opposition ou plainte.	Résoudre les questions, les préoccupations ou les plaintes. Le programme est réputé approuvé si les employés non syndiqués n'expriment pas de réserve et lorsque 127 jours après la date d'affichage obligatoire se sont écoulés. Les programmes négociés avec des syndicats seront réputés approuvés lorsque les agents négociateurs et les employeurs en auront accepté les dispositions. Si une plainte a été enregistrée à la Commission, l'agent de révision s'efforcera, le cas échéant, d'amener les parties à accepter un règlement. Les syndicats, les employés ou les employeurs peuvent demander une audience relativement à l'ordre de l'agent de révision. Références : Directives de mise en oeuvre, Série n^{o} 16.
11.	Procéder aux rajustements nécessaires.	Références : Directives de mise en oeuvre, Séries n^{os} 14 et 15.

RENSEIGNEMENTS RELATIFS

AUX EMPLOIS

RENSEIGNEMENTS RELATIFS AUX EMPLOIS

Les renseignements relatifs aux emplois doivent être complets, précis, non sexistes et à jour afin de comparer des emplois dans le but d'atteindre l'équité salariale. Les renseignements doivent décrire l'emploi lui-même et non la personne qui l'occupe et ils doivent décrire tous les aspects de l'emploi.

Souvent, certains aspects de plusieurs emplois sont décrits avec des détails insuffisants ou sont complètement négligés. Pour vous assurer que les renseignements relatifs aux emplois recueillis dans votre lieu de travail reflètent chaque emploi de façon équitable, vous devez lire le chapitre sur la collecte et la consignation des renseignements relatifs aux emplois du "Guide pour la comparaison des emplois et l'équité salariale". À la fin du présent chapitre, vous retrouverez une liste des renseignements relatifs aux emplois souvent oubliés.

Plusieurs petites entreprises n'utilisent pas les descriptions d'emploi. Ce qui signifie que les employeurs de ces entreprises vont collecter des renseignements relatifs aux emplois pour la première fois et qu'ils vont préparer des relevés de renseignements relatifs aux emplois (descriptions d'emploi) pour la première fois.

Collecte des renseignements relatifs aux emplois

L'objectif de la collecte des renseignements relatifs aux emplois est de pouvoir répondre aux questions suivantes :

- Quelles sont les tâches et les responsabilités reliées à l'emploi?
- Quelle est la relation de l'emploi avec les autres emplois?
- Quelles sont les conditions dans lesquelles le travail est effectué?
- Quelles sont les compétences nécessaires pour exécuter le travail?
- Quelles sont les habiletés et les efforts nécessaires pour exécuter le travail?

Ces renseignements sont souvent recueillis par entrevue ou par questionnaire. Les questions posées par les employeurs ou les réponses données par les travailleurs doivent toujours décrire l'emploi et non la personne occupant le poste. Par exemple, il convient d'utiliser "fait des entrevues et oriente le personnel nouvellement embauché" au lieu de "a l'habileté de faire des entrevues et d'orienter le personnel nouvellement embauché".

Les méthodes du questionnaire et de l'entrevue sont discutées dans le "Guide pour la comparaison des emplois et l'équité salariale". Consultez-le afin de vous assurer que les renseignements que vous recueillez vous permettent d'évaluer l'emploi selon les facteurs présents dans votre système de comparaison des emplois.

Préparation d'un relevé des renseignements relatifs aux emplois (ou description d'emploi)

Le relevé des renseignements relatifs aux emplois peut être soit une liste des tâches et attributions, soit une description d'emploi officielle.

Les renseignements recueillis peuvent être classés et préparés de façon à donner une compréhension claire de :

LA RAISON pour laquelle le travail est fait	Résumé de l'emploi : but principal de l'emploi.
CE qui est fait	Attributions et responsabilités primoridales, attributions et responsabilités secondaires, autres attributions.
COMMENT le travail est fait	L'encadrement fourni et reçu. Machines et outils de travail.
EXIGENCES de l'emploi	L'HABILETÉ et L'EFFORT nécessaires pour accomplir le travail. Les COMPÉTENCES nécessaires pour l'emploi. Les CONDITIONS dans lesquelles le travail est accompli.

Le comité de comparaison des emplois (ou la personne désignée à la comparaison des emplois) utilise les renseignements du relevé, et non ce qu'il connaît du travail, afin d'évaluer l'emploi selon les facteurs du système de comparaison des emplois. Afin de vous aider à préparer les relevés de renseignements relatifs aux emplois, le présent guide vous fournit une liste de points qui sont souvent oubliés dans les emplois à prédominance féminine (voir à la page 20).

Parfois, lorsqu'un travailleur a des fonctions importantes et variées, une liste plus courte de fonctions et de responsabilités caractéristiques est fournie et cette liste comprend les exigences détaillées de ces fonctions caractéristiques nécessaires pour l'évaluation de l'emploi. Une description complète des fonctions peut être fournie en annexe. (Quatre exemples de relevés de renseignements relatifs aux emplois sont donnés aux pages 72 à 82).

Renseignements relatifs aux emplois dans des petites entreprises

Le caractère unique de chaque emploi

Dans une petite entreprise, il peut arriver que chaque emploi ne soit occupé que par une seule personne. Cela rend plus difficile la tâche de séparer le travail de la personne qui l'occupe lors de la collecte de renseignements. De plus, il arrive souvent qu'aucune description d'emploi n'existe.

Afin d'atteindre l'équité salariale, vous devez comparer le contenu de l'emploi et non la personne qui fait le travail. La capacité qu'a une personne à remplir ses fonctions fait partie de l'évaluation du personnel et est une question tout à fait à part.

Afin d'établir une distinction entre le travailleur et l'emploi, vous pouvez trouver plus facile de penser au contenu d'un emploi comme si vous deviez créer une nouvelle entreprise et que vous eussiez à prendre en considération le travail qui doit être accompli afin de répondre aux besoins de votre entreprise ou de votre service.

Les travailleurs qui en remplacent un autre

Dans les petites entreprises, les travailleurs se remplacent souvent mutuellement et ce, pendant de courtes périodes chaque jour. Les relevés des renseignements relatifs aux emplois doivent mettre l'accent sur les fonctions principales relatives à chaque emploi. Cependant, ils doivent également mettre l'accent sur les fonctions supplémentaires, comme remplacer un autre travailleur, leur nombre et leur fréquence ainsi que la souplesse et les compétences exigées pour les accomplir.

Les travailleurs qui accomplissent plusieurs tâches

Dans plusieurs petites entreprises, un travailleur exécute une variété de tâches qui seraient autrement assignées à un certain nombre de travailleurs dans une plus grande entreprise. Ces tâches peuvent exiger divers niveaux de compétences et le travailleur doit être reconnu pour chaque tâche qu'il accomplit.

Un employeur a résolu le problème en identifiant toutes les tâches qui faisaient partie du poste.

Pour le poste de commis :

Tâche 1 :	Comptable	31 % du temps
Tâche 2 :	Secrétaire à la correspondance	31 % du temps
Tâche 3 :	Secrétaire rédacteur	7 % du temps
Tâche 4 :	Planificateur de zonage	31 % du temps

Les renseignements relatifs aux emplois ont été recueillis pour chaque tâche et chaque tâche a été évaluée séparément. La valeur a été multipliée par le pourcentage de temps passé à remplir la tâche, donnant ainsi une valeur totale pour la catégorie d'emplois.

Renseignements relatifs aux emplois souvent oubliés

L'HABILETÉ

- Exploitation et entretien de plusieurs types différents d'appareils de bureau, de fabrication, de traitement, de diagnostique et de surveillance;
- Dextérité manuelle exigée pour pratiquer les injections, dactylographie, dessiner, etc.;
- Rédaction des lettres pour d'autres personnes, relecture et correction du travail d'un tiers;
- Constitution et mise à jour de systèmes manuels et automatisés de classement, gestion et épuration des archives;
- Formation et orientation du personnel nouvellement embauché;
- Administration de médicaments à des malades.

L'EFFORT

- Adaptation à l'évolution rapide de la technologie bureautique ou industrielle;
- Concentration pendant des périodes prolongées devant des terminaux d'ordinateur, sur des bancs de laboratoire et avec du matériel de fabrication;
- Exécution de séquences complexes de tâches industrielles exigeant une bonne coordination des yeux et des mains;
- Décisions à prendre sur la teneur et la présentation de rapports et leur soumission à des clients;
- Prestation de services à plusieurs personnes ou départements, de façon à respecter des échéances nombreuses et simultanées;
- Élaboration d'horaires de travail;

LA RESPONSABILITÉ

- Soutien émotif aux malades, aux enfants ou aux personnes séjournant dans des établissements;
- Protection du caractère confidentiel des dossiers;
- Remplacement de supérieurs en leur absence;
- Représentation de l'entreprise dans les rapports avec les clients et le grand public;
- Supervision du personnel;
- Prise en charge des conséquences d'erreurs pour l'entreprise;
- Prévention de l'endommagement éventuel du matériel;
- Coordination d'horaires pour de nombreuses personnes;

LES CONDITIONS DE TRAVAIL

- Stress causé par le bruit dans un endroit ouvert ou par le surpeuplement d'un bureau ou le bruit des machines;
- Exposition à la maladie et au stress dans le cadre des soins prodiguées à des personnes malades;
- Communication avec des personnes en colère, troublées ou irrationnelles;
- Nettoyage de bureaux, de magasins, de machines et de salles d'hôpital;

- Travaux amenant à soulever des poids et à se plier fréquemment (p.ex. fournitures médicales ou de bureau, produits de détail, personnes blessées ou malades, enfants);
- Stress résultant de la tâche de recevoir les plaintes;
- Périodes prolongées de déplacement ou d'isolement.

ÉTUDE DE CAS :

COMPARAISON DES EMPLOIS

DANS UNE PETITE ENTREPRISE

ÉTUDE DE CAS :
COMPARAISON DES EMPLOIS DANS UNE PETITE ENTREPRISE

Les cadres supérieurs d'une petite entreprise de distribution d'équipement de sécurité (15 emplois, 65 travailleurs) ont formé un comité de stratégie afin d'établir l'équité salariale dans la compagnie. Les membres du comité comprennent le président, le directeur général, le contrôleur, le directeur de la commercialisation et des ventes et le responsable de la distribution.

Le comité a déterminé l'employeur, les travailleurs visés par la Loi sur l'équité salariale ainsi que l'établissement de l'employeur. Comme aucune unité de négociation n'était en place dans la compagnie, le comité a décidé qu'un seul programme d'équité salariale était nécessaire.

Le comité a ensuite déterminé les catégories d'emplois à prédominance féminine et celles à prédominance masculine, en vertu de la définition de la loi. Les catégories d'emplois à prédominance féminine comprenaient les coordonnatrices des ventes et de la commercialisation, les préparatrices et les empaquetrices, les commis à la comptabilité, les opératrices d'ordinateur et les préposées à l'enregistrement des commandes. Les catégories d'emplois à prédominance masculine comprenaient les cadres supérieurs membres du comité en plus des techniciens-installateurs, des représentants techniques de commerce et des acheteurs.

Le comité a décidé de comparer les catégories d'emplois à prédominance féminine avec les catégories d'emplois à prédominance masculine comparatrices en suivant trois étapes :

- **Première étape** : Avoir une idée du processus de comparaison des catégories d'emplois en dressant rapidement une liste des emplois de la compagnie par ordre d'importance.

- **Deuxième étape** : Choisir le système qui sera utilisé pour comparer les emplois, puis remettre le travail de comparer les emplois à un sous-comité ou à un comité de comparaison des emplois pour déterminer la valeur des emplois et trouver des emplois comparables.

- **Troisième étape** : Étudier les résultats et élaborer un horaire de rajustement.

Première étape

Les membres du comité ont lu les descriptions d'emplois existantes. Ils ont constaté que pour de nombreux emplois, aucune description n'existait et que pour d'autres, les descriptions étaient désuètes et, par conséquent, inexactes.

Chaque membre a pris 10 minutes pour faire une liste dans laquelle les 15 emplois de la compagnie ont été classifiés, en commançant par l'emploi ayant la plus grande valeur et en terminant par l'emploi ayant la plus petite valeur. Ils ont ensuite échangé leurs listes, provoquant éclats de rire et discussions lorsque chaque membre a expliqué les raisons qui

expliquaient leur choix. Les points suivants sont ressortis des discussions :

- Il existe des lacunes dans l'information et un manque d'uniformité dans la collecte des renseignements. Par exemple, certains emplois ont été décrits en détail alors que d'autres ont été décrits brièvement.

- Il est nécessaire de faire une distinction entre le travailleur et l'emploi. Par exemple, une description d'emploi a été faite en décrivant les activités d'une personne.

- Il est nécessaire d'examiner le rendement séparément. Par exemple, le comité de stratégie savait qu'un employé ne répondait pas aux exigences de l'emploi et a mis l'accent sur ce fait au lieu de décrire ce que l'emploi exigeait d'un employé compétent.

- Certaines attitudes adoptées envers des emplois ont laissé entrevoir des préjugés sexistes, selon certains membres du comité. Par exemple, un membre a donné une faible évaluation à tous les emplois à prédominance féminine sans exception.

- Il existait une perception différente de la signification de préjugés sexistes ainsi que de la façon de les reconnaître.

- Aucune définition commune n'existait quant aux quatre facteurs servant à l'évaluation des emplois. Chaque comité semblait avoir une idée différente de ce que signifie l'habileté, l'effort, la responsabilité ou les conditions de travail.

- Aucun accord n'existait sur l'importance de chaque facteur au sein de l'entreprise. Certains membres ont pensé que l'habileté était le facteur le plus important, d'autres, la responsabilité, et ainsi de suite.

La première étape s'est avéré être un exercice intéressant : elle a mis à jour les défis à venir pour assurer la crédibilité du système de comparaison des emplois et pour obtenir le consentement du travailleur en ce qui concerne le changement de salaire. Une planification soignée et une communication régulière avec les employés seraient nécessaires.

De plus, le comité de stratégie a décidé d'examiner tous les emplois de la compagnie, et non seulement les catégories d'emplois à prédominance féminine et masculine qui doivent être évaluées en vertu de la loi, parce qu'il existe relativement peu de catégories d'emplois dans la compagnie.

Le contrôleur reçu le mandat d'élaborer un programme détaillé de mise en application de l'équité salariale et de communiquer avec les travailleurs.

L'étape suivante consistait à déterminer le système de comparaison des emplois ainsi qu'à définir les facteurs pour la comparaison des emplois et à décider de leur pondération ou de leur importance.

Deuxième étape

Définition des facteurs

Le comité de stratégie s'est rencontré encore une fois et a discuté des points suivants :

- Si nous devions travailler à élaborer des emplois pour cette compagnie, qu'est-ce qui devrait être fait?
- Quelles sont les principales responsabilités?
- Quelles tâches et fonctions sont efficaces?
- Quels genres de compétences et d'effort mental et physique sont nécessaires pour cette compagnie?
- Quelles sont les diverses conditions de travail dans lesquelles travaillent les employés?

La discussion a clarifié les buts et le travail de l'entreprise ainsi que le travail effectué par les employés ayant une valeur pour la compagnie.

Chaque membre du comité a défini les facteurs d'habileté, d'effort, de responsabilité et de conditions de travail. Des relevés ont été comparés et ont révélé des idées communes. Un membre a réuni toutes les idées et a écrit un paragraphe définissent chaque facteur que le comité a approuvé.

Facteurs de pondération

La discussion sur la définition des facteurs s'est révélée très utile lorsque le temps fut venu de les pondérer. Le comité de stratégie a dû décider si les facteurs d'habileté, d'effort, de responsabilité et de conditions de travail avaient la même importance pour la compagnie ou si un ou plusieurs facteurs avaient une importance plus grande que les autres.

En premier, le comité a résumé les discussions précédentes :

- Quel est le travail essentiel de la compagnie?
- Quels sont les principales fonctions de nos employés?

Ensuite, chaque membre a placé les facteurs (habileté, effort, responsabilité et conditions de travail) par ordre d'importance. Le plus important facteur a reçu un quatre, le suivant, un trois, et ainsi de suite.

Après discussion (et après que les membres eurent changé d'avis), le comité a consigné la liste de chaque personne, fait une moyenne des résultats, arrondi les moyennes et trouvé une pondération acceptable pour l'ensemble du comité. (Pour un exemple, voir à la page 70).

Collecte des renseignements relatifs aux emplois

Le comité de stratégie a demandé au contrôleur de diriger le personnel et de recommencer la collecte de renseignements relatifs à chaque emploi, d'une manière uniforme, en faisant particulièrement attention aux détails qui sont souvent négligés dans les emplois occupés par des femmes. Les membres voulaient que le sous-comité ou le comité de comparaison des emplois consigne par écrit tous les aspects de chaque emploi et que tous les travailleurs soient convaincus que des renseignements complets et précis avaient été recueillis.

Ils ont recommandé que des séances d'information aient lieu avant de receuillir les renseignements relatifs aux emplois. De cette façon, les travailleurs seraient en mesure de comprendre les exigences de la loi, les facteurs utilisés pour comparer les emplois et l'importance d'avoir des renseignements relatifs aux emplois complets, précis et récents.

Le comité de stratégie a demandé que les renseignements relatifs aux emplois qui ont été recueillis soient présentés d'une façon uniforme et comprennent :

- un résumé de l'emploi;
- deux ou trois fonctions principales remplies par le travailleur et le pourcentage de temps consacré à chaque fonction;
- d'autres fonctions importantes;
- la "connaissance" et l'habileté à accomplir le travail et les conditions de travail dans lesquelles le travail est accompli.

Choix du système de comparaison des emplois

Le comité de stratégie a étudié un certain nombre de systèmes de comparaison des emplois et, à la fin, a décidé d'opter pour un système de pondération de base qui répondait le mieux à ses besoins.

Choix d'un comité de comparaison des emplois

Deux employés ont été choisis par leurs collègues pour se joindre à deux des premiers membres du comité afin de former un sous-comité de comparaison des emplois. Ce sous-comité ou comité de comparaison des emplois a organisé à l'intention de ses membres une séance de formation sur l'équité salariale, sur les préjugés sexistes et sur la comparaison des emplois en utilisant le système choisi.

Comparaison des emplois

Le comité de comparaison des emplois a évalué tous les postes en fonction de chaque facteur, en se servant des renseignements relatifs aux emplois révisés.

Le comité de stratégie a examiné les résultats de la comparaison des emplois en plus des emplois qui ont été jugés comme comparables. Il a décidé que certains emplois avaient besoin d'être examinés à nouveau parce qu'il n'était pas certain que ces emplois avaient été évalués de façon équitable.

Une réunion de tous les employés a eu lieu au cours de laquelle les membres des deux comités ont expliqué à nouveau le système de comparaison des emplois. La méthode utilisée pour comparer les emplois, les procédures relatives aux appels et aux préoccupations, la pondération et les facteurs ont été examinés.

Les employés ont été mis au courant individuellement de la façon utilisée pour évaluer leur poste. Les appels des employés ont été entendus et le comité de comparaison a été convaincu par un employé de changer une de ses évaluations.

Le comité de stratégie a utilisé les résultats pour identifier les emplois comparables.

Troisième étape

Le contrôleur a examiné la rétribution des catégories d'emplois à prédominance féminine et celle des catégories d'emplois comparables à prédominance masculine, a identifié les rajustements nécessaires, a déterminé une grille de rajustements et a préparé un programme d'équité salariale définitif qui sera affiché.

Lorsque le comité de stratégie a examiné l'évaluation de tous les emplois, les rajustements de la rétribution aux fins de l'équité salariale et le système de rétribution qui en a résulté dans l'ensemble, un nombre d'autres points relatifs à la rétribution ont été soulevés.

- Il a semblé y avoir plusieurs façons séparées de fixer des salaires ainsi qu'un bon nombre de groupes salariaux différents.

- Il y a eu un manque d'uniformité dans la façon dont certains emplois à prédominance masculine ont été rétribués. Il n'y a pas eu une différence suffisante entre le taux de catégorie pour certains emplois. Le contrôleur a reçu une tâche supplémentaire concernant le système de rémunération de la compagnie.

À la fin, le comité de stratégie était convaincu que le travail accompli relativement à l'équité salariale avait porté ses fruits. Le processus a fait que l'accent a été mis sur les objectifs de l'entreprise et sur ce que la compagnie a payé réellement, et un cadre de changement en a résulté.

Les membres étaient persuadés, à la suite d'autres examens de la part du contrôleur, qu'un système de compensation amélioré et plus juste, à partir duquel la compagnie paierait pour ce qui a été évalué, émergerait. Ils ont été heureux d'éliminer tout préjugé touchant la rémunération des employés féminins, et ils ont été surpris de découvrir qu'il en existait dans le système actuel.

SYSTÈME DE COMPARAISON

DES EMPLOIS

DANS LES PETITES ENTREPRISES

SYSTÈME DE COMPARAISON DES EMPLOIS DANS LES PETITES ENTREPRISES

Les petites entreprises qui ont peu de catégories d'emplois à prédominance féminine et masculine peuvent n'utiliser qu'un système de comparaison des emplois simple. Certaines possibilités de systèmes de comparaison qui peuvent convenir à votre lieu de travail sont décrits plus loin dans le présent chapitre. Ce sont :

- **Système de facteurs de pointage de base**
- **Groupement par échelon**
- **Système de classement des comparaisons jumelées**

L'annexe du présent guide est un document provenant d'un lieu de travail réel qui a utilisé un quatrième système, un système de facteurs de pointage plus complexe.

Quel que soit le système de comparaison que vous utilisez (et rien ne vous obligé à utiliser l'un des systèmes susmentionnés), soyez sûrs d'éviter les préjugés sexistes. La loi exige que vous évaluiez les catégories d'emplois en fonction de l'habileté, de l'effort, de la responsabilité et des conditions de travail tout en utilisant un système de comparaison des emplois non sexiste.

Afin d'utiliser les renseignements du présent chapitre de façon efficace, vous devez consulter les Directives de mise en oeuvre et le "Guide pour la comparaison des emplois et l'équité salariale" qui sont disponibles à la Commission de l'équité salariale.

De plus, vous devez comprendre la terminologie :

- Facteur : s'applique à l'habileté, à l'effort, à la responsabilité et aux conditions de travail;
- Sous-facteur : s'applique à toute partie d'un des quatre facteurs, par exemple "expérience" et "habiletés interpersonnelles" sont deux sous-facteurs possibles d'habileté;
- Niveau : s'applique à des degrés de sous-facteurs; par exemple, le sous-facteur "éducation "pourrait être divisé en cinq niveaux :
  1. niveau de scolarité inférieur à la 10^{e} année
  2. études secondaires terminées
  3. collège communautaire ou deux années d'université
  4. études universitaires terminées
  5. études de deuxième ou troisième cycle

SYSTÈME DE FACTEURS DE POINTAGE DE BASE

Dans le système de facteurs de pointage de base, chaque catégorie d'emplois est évaluée en fonction des quatre facteurs, soit l'habileté, l'effort, la responsabilité et les conditions de travail, et reçoit un pointage en fonction de chaque facteur. Les points sont additionnés afin de déterminer la valeur de la catégorie d'emplois.

Les catégories d'emplois qui tombent à l'intérieur d'une échelle particulière de points (échelle qui est déterminée par chaque entreprise) sont identifiées comme étant des catégories de valeur comparable. Cette échelle de points peut se rapprocher de l'échelle d'évaluation des étudiants qui, par exemple, ont eu une note entre 80 et 89 et qui obtiennent un "B".

Étapes

1. Sélection et formation du comité d'évaluation des emplois

   Voir les pages 21 et 22 ainsi que 32 et 33 du "Guide pour la comparaison des emplois et l'équité salariale".

2. Définition des facteurs

   Définissez les facteurs habileté, effort, responsabilité et conditions de travail compte tenu du travail et des emplois de votre lieu de travail. Dans ce système de comparaison des emplois, chaque facteur est défini dans un paragraphe et l'effort physique et mental est défini séparément. (Pour un exemple de définition, voir à la page 36).

3. Facteurs de pondération

   Les catégories d'emplois sont évaluées (selon la méthode suivante) en fonction de chaque facteur, en utilisant une échelle de 1 à 10. Comme résultat, tous les quatre facteurs ont une pondération égale en fonction de chacun. (Voir l'exercice 3 A, à la page 67, si vous voulez savoir comment pondérer les facteurs différemment. Pour une explication sur la pondération, voir la fin du présent chapitre.)

4. Collecte ou révision des renseignements relatifs aux emplois

   Recueillez des renseignements complets, précis et non sexistes pour chaque catégorie d'emplois et présentez-les d'une façon uniforme.

5. Valeur des catégories d'emplois

   Inscrivez les catégories d'emplois en ordre alphabétique dans la colonne de gauche du formulaire apparaissant à la page 37.

   Assurez-vous que chaque membre du comité a la même compréhension de la définition de chaque facteur.

   En utilisant les renseignements recueillis sur l'emploi, chaque membre du comité évalue chaque catégorie d'emplois en fonction de l'habileté,

et donne une note faisant partie d'une échelle allant de 1 à 10. Après, évaluez la responsabilité, l'effort (vous pouvez évaluer l'effort physique et l'effort mental séparément et faire une moyenne par la suite) et les conditions de travail. Utilisez une échelle de 1 à 10 pour évaluer tous les facteurs (à moins d'évaluer les facteurs différemment).

Additionnez les points afin d'avoir un total de points pour chaque catégorie.

Exemple du pointage d'un membre du comité :

CATÉGORIE D'EMPLOIS	HABILETÉ	EFFORT	RESPONSABILITÉ	CONDITIONS DE TRAVAIL	TOTAL DE POINTS
Électricien	5	5	5	5	20
Infirmière	6	6	7	8	27
Peintre	3	5	1	6	15
Réceptionniste	3	4	2	4	13

Comparez les résultats du comité pour chaque catégorie d'emplois. (Vous pouvez discuter un facteur à la fois si vous le désirez, mais préparez-vous à consacrer beaucoup de temps au processus d'évaluation des emplois). Discutez des différences et essayez de parvenir à un consensus.

6. <u>Détermination des catégories d'emplois comparables</u>

Faites une liste de tous les emplois de l'entreprise, en commençant par l'emploi qui a la plus grande valeur. Déterminez les catégories d'emplois comparables en établissant une échelle de points à l'intérieur de laquelle chaque catégorie d'emplois a une valeur comparable. Les catégories d'emplois comparables recevront le même salaire. Dans cet exemple, pour des résultats non pondérés, les catégories d'emplois évaluées étant comprises à l'intérieur d'une marge de six points peuvent être considérées comme comparables.

Définition de facteurs pour le système de facteurs de pointage de base

HABILETÉ :

Ce facteur mesure la capacité d'analyse, les talents de communication, la connaissance en informatique, l'entregent, les aptitudes intellectuelles, motrices et musicales acquises par l'éducation, la formation ou l'expérience, et qui sont exigées pour remplir les fonctions de l'emploi.

EFFORT MENTAL :

Ce facteur mesure le degré d'attention ou de concentration (auditive, intellectuelle ou visuelle) et le temps nécessaire pour accomplir le travail.

EFFORT PHYSIQUE :

Ce facteur mesure la quantité d'activité physique (léger, moyen et intense) ainsi que la durée. Il comprend les demandes physiques de coordination (comme la coordination des mains et des yeux), la dextérité, la fatigue et la vitesse.

RESPONSABILITÉ :

Ce facteur mesure le niveau de comptes à rendre pour les décisions, les contacts personnels, la qualité, les ressources (financières, humaines et techniques), les résultats, la bonne garde, la sécurité et la santé des tiers et le travail d'équipe. Il comprend également l'encadrement reçu et donné.

CONDITIONS DE TRAVAIL

Ce facteur mesure la fréquence et le degré d'exposition à des éléments désagréables dans l'environnement physique et psychologique. Il comprend les conflits, les délais, les substances désagréables (comme les vapeurs, la graisse et la "saleté" humaine), les risques pour la santé, la chaleur, la température, les interruptions, le bruit, les dangers physiques, la tension imposée par les délais et la position de travail.

Résultats de comparaison des emplois
En utilisant le système de facteurs de pointage de base

(Inscrivez les catégories d'emplois en ordre alphabétique et justifiez les raisons qui ont motivé l'évaluation donnée à chaque catégorie.)

CATÉGORIE D'EMPLOIS	HABILETÉ	EFFORT MENTAL	EFFORT PHYSIQUE	RESPONSABILITÉ	CONDITIONS DE TRAVAIL	TOTAL

Remarque : Vous pouvez évaluer l'effort mental et physique séparément et faire une moyenne du résultat.

Formulaire de comparaison des emplois

TABLEAU DE LA HIÉRARCHIE DES CATÉGORIES D'EMPLOIS

Inscrivez les catégories d'emplois et le total des points sur le tableau suivant, en commençant par la catégorie ayant reçu la plus haute valeur et en suivant l'ordre des valeurs par la suite.

CATÉGORIES D'EMPLOIS	TOTAL DES POINTS

Identifier les catégories d'emplois comparables

Identifier les catégories d'emplois dont la valeur est suffisamment proche pour être comparable en faisant des lignes qui séparent les catégories qui ont une valeur presque identique pour recevoir le même salaire.

LE GROUPEMENT PAR ÉCHELON

L'objectif de ce système est de mettre les catégories d'emplois dans un groupement par échelon défini par un niveau commun d'habileté, d'effort, de responsabilité et de conditions de travail. Ces groupements déterminent des niveaux de rétribution parce qu'un employeur assigne une échelle de salaire à chaque groupement. Le résultat est que les catégories d'emplois de valeur comparable pour l'employeur sont rétribuées à l'intérieur de la même échelle de valeur.. Ce système est approprié pour les entreprises qui exigent de la souplesse parce que les emplois changent de façon constante.

Ce système exige un effort au départ pour définir les niveaux des échelons ou les niveaux d'emploi de l'entreprise et pour décider d'une échelle de salaire simple qui sera attribuée à tous les emplois du même échelon ou du même niveau. Cependant, une fois que le système a été créé et que les emplois ont été évalués et attribués à un niveau particulier, il est facile de le tenir à jour.

1. Sélection et formation du comité d'évaluation des emplois

   Voir les pages 21 et 22 ainsi que 32 et 33 du "Guide pour la comparaison des emplois et l'équité salariale".

2. Détermination des groupements par échelon

   Pensez à l'étendue de travail accompli par votre entreprise. Divisez cette étendue en un nombre distinct de niveaux : les catégories d'emplois de même valeur seront réunies ensemble et devront pouvoir se distinguer des catégories d'emplois d'autres niveaux. Cela signifie qu'il faut déterminer combien de niveaux distincts de "groupement par échelon" sont nécessaires dans l'entreprise et, par conséquent, dans le programme d'équité salariale.

   Il existe quatre échelons à l'intérieur du programme servant de modèle; cependant, vous pouvez en ajouter davantage au besoin. Rappelez-vous que le système est conçu pour être souple; il est donc préférable de limiter le nombre de groupements par échelon. Le nombre d'emplois et leur diversité détermineront le nombre approprié de groupements par échelon pour votre lieu de travail. Utilisez le tableau suivant pour vous guider.

Nombre de catégories d'emplois	**Nombre de groupements par échelon**
Moins de 10	3 à 4
10 à 20	4 à 6
21 à 30	5 à 8
Plus de 30	6 à 9

3. Élaboration des descriptions pour chaque groupement par échelon

   Élaborez des descriptions en fonction des facteurs d'habileté, d'effort, de responsabilité et de conditions de travail pour chaque groupement par échelon. Les descriptions doivent être assez larges pour englober les catégories d'emplois à prédominance féminine et les catégories d'emplois à prédominance masculine de votre entreprise, et

être quand même en mesure de montrer distinctement les différences entre les échelons. Quatre exemples de descriptions d'échelons sont donnés dans le programme modèle. Ils ne servent qu'à des fins d'exemple.

4. Collecte ou révision des renseignements relatifs aux emplois

Recueillez des renseignements complets, précis et non sexistes pour chaque catégorie d'emplois et présentez-les d'une façon uniforme.

5. Valeur des catégories d'emplois

Inscrivez les catégories d'emplois en ordre alphabétique (pour assurer le caractère aléatoire) dans la colonne de gauche du formulaire apparaissant à la page 47.

Ou

Choisissez une catégorie d'emplois à prédominance féminine et une catégorie d'emplois à prédominance masculine qui appelées "point de départ" (pour l'évaluation), puis inscrivez le reste des catégories d'emplois en ordre alphabétique dans la colonne de gauche du formulaire apparaissant à la page 47.

Puis

Assurez-vous que chaque membre du comité a la même compréhension de la description de chaque groupement par échelon.

En utilisant les renseignements recueillis sur l'emploi, chaque membre du comité place chaque catégorie d'emplois dans un groupement.

Discutez du résultat et essayez d'atteindre un consensus.

Bien que chaque comité doive prendre en compte l'emploi dans son ensemble lorsqu'il place une catégorie d'emplois dans un groupement, chaque membre du comité peut considérer l'emploi en fonction de chaque facteur séparément, en plaçant la catégorie d'emplois dans un ou plusieurs groupements appropriés à chaque facteur. Cela facilitera les discussions et, par conséquent, l'accord sur le placement de chaque catégorie d'emplois.

Difficulté à grouper les catégories d'emplois

Il peut arriver que certaines catégories d'emplois n'entrent pas facilement dans une description d'un groupement par échelon. Par exemple, une catégorie d'emplois peut être similaire à un échelon en ce qui a trait à l'habileté et à l'effort, mais peut ressembler davantage à un autre échelon en ce qui a trait à la responsabilité et aux conditions de travail. Les suggestions suivantes pourront peut-être vous être utiles.

Le comité d'évaluation des emplois devrait préparer des directives à l'avance. Les directives devraient assurer une uniformité et devraient aider le comité à classer une catégorie d'emplois "difficile" dans le groupement par échelon approprié. Par exemple, si l'entreprise attribue une plus grande valeur à l'habileté qu'aux autres facteurs et s'il existe une catégorie d'emplois difficile à classer, les directives recommanderaient de classer cette catégorie dans un groupement qui met l'accent sur l'habileté nécesaire pour accomplir la tâche.

Un autre exemple serait une catégorie d'emplois qui répond à la majorité des descriptions (mais non pas à toutes) d'un groupement particulier. Les directives recommanderaient un placement à l'intérieur de ce groupement et la création d'un nouveau "sous-groupe" (par exemple, le niveau 2 A). Une échelle de salaire différente pour les catégories d'emplois du niveau 2 A serait établie. Cependant, si cette méthode de classer les catégories d'emplois revient souvent, il se peut qu'au départ un nombre insuffisant de niveaux d'échelons ait été créé.

Les résultats du processus de groupement par échelon permettent d'identifier les emplois comparables parce que tous les emplois du même groupement par échelon sont jugés comparables.

6. Faites attention aux préjugés sexistes

Après avoir classé toutes les catégories d'emplois dans les groupements par échelon, calculez le pourcentage d'emplois à prédominance féminine et masculine dans chaque groupement. Existe-t-il des raisons de croire que des préjugés sexistes se retrouvent dans la classification des catégories d'emplois dans les groupements?

Groupement par échelon niveau 1

Remarque : Il n'est pas nécessaire de retrouver toutes les caractéristiques suivantes dans la catégorie d'emplois pour l'évaluer à ce niveau. La catégorie d'emplois doit plutôt être plus typique de ce niveau que de tout autre niveau.

HABILETÉ :

Suivre les procédures ou les pratiques, faire fonctionner l'équipement ou la machinerie, interagir avec les personnes pour entreprendre les tâches courantes qui exigent une formation ou une expérience minimale. Une formation sur place de six mois à un an serait normalement requise pour apprendre la façon de procéder de la compagnie.

EFFORT :

Accomplir un travail visuel ou auditif qui exige un effort mental de concentration et pour lequel l'attention n'est pas intense ou constante. La durée de la concentration occupe de 10 à 20 pour 100 du temps. Le travail permet de diriger l'attention vers un certain nombre de tâches qui ne nécessitent pas un effort de concentration.

Des efforts physiques comme se tenir debout ou marcher, la dextérité manuelle dans des habiletés motrices complexes ou délicates, et des postures du corps difficiles ou qui limitent les mouvements et qui entraînent la fatigue ou la tension du corps, sont limités. Par exemple, lever ou pousser des objets pesant moins de 20 livres; écrire moins de 40 mots à la minute; accomplir des tâches monotones qui requièrent moins de 40 pour 100 du temps.

RESPONSABILITÉ :

Être responsable de son propre travail uniquement. Les tâches de l'emploi ont un effet limité sur un travail en particulier. Les erreurs sont habituellement faciles à détecter et à corriger.

CONDITIONS DE TRAVAIL :

Exposition à des conditions désagréables dans l'environnement physique comme les risques pour la santé, la chaleur, le bruit, les dangers physiques et la température; exposition à des postures de travail difficiles ou répétitives; expositions à des conditions désagréables dans l'environnement psychologique comme l'accomplissement d'un travail non intéressant, l'obligation de servir des clients désagréables et l'interruption du travail pendant 20 à 40 pour 100 du temps.

Donné à titre d'exemple uniquement.

Groupement par échelon niveau 2

Remarque : Il n'est pas nécessaire de retrouver toutes les caractéristiques suivantes dans la catégorie d'emplois pour l'évaluer à ce niveau. La catégorie d'emplois doit plutôt être plus tytpique de ce niveau que de tout autre niveau.

HABILETÉ :

Accomplir un certain nombre de tâches nécessitant diverses compétences, et qui peuvent nécessiter un certain jugement sur la meilleure façon d'accomplir la tâche. Les compétences peuvent comprendre l'opération de machines ou d'équipement divers, l'interaction avec des personnes pour des raisons diverses et la connaissance de divers processus et procédés.

Exiger des compétences acquises par l'expérience, la formation ou l'éducation qui nécessitent habituellement un total d'un à trois ans après les études secondaires de quatre à six ans d'expérience de travail **ou** un diplôme d'un collège communautaire.

EFFORT :

Accomplir un travail intellectuel, visuel ou auditif qui exige des efforts de concentration constants au cours d'une période de travail et qui nécessite de 20 à 40 pour 100 du temps.

Le travail est caractérisé par une tension imposée par les délais ou les quotas, la précision et la minutie. Le travail peut être monotone.

Les efforts physiques provoquent de la fatigue ou de la tension à la fin de la plupart des journées. Exemples d'efforts : se pencher, s'étirer constamment (comme lorsque l'on sert des clients), se tenir debout ou marcher, des mouvements du corps constants pour l'assemblage ou l'introduction de données par clavier, des mouvements contraints comme être assis toute la journée, lever constamment des poids moyens ou des poids lourds (animés ou inanimés) de façon périodique.

RESPONSABILITÉ :

Responsable de son propre travail et, parfois, responsabilité d'assigner le travail aux autres ou de le superviser. Les erreurs peuvent être décelées à l'intérieur de l'entreprise mais peuvent constituer un danger pour les autres employés ou les clients en ce qui a trait à la sécurité (mineures), à l'embarras (moyennes) ou aux inconvénients (importantes).

CONDITIONS DE TRAVAIL :

Exposition à des conditions désagréables dans l'environnement physique comme les dangers pour la santé, la chaleur, la température, le bruit, les dangers physiques; exposition à des conditions désagréables dans l'environnement psychologique comme le stress causé par les délais,

l'obligation de servir des clients insatisfaits ou l'accomplissement d'un travail déplaisant, entre 40 à 60 pour 100 du temps. Des voyages d'un jour peuvent occuper de 5 à 10 pour 100 du temps.

Donné à titre d'exemple uniquement

Groupement par échelon niveau 3

Remarque : Il n'est pas nécessaire de retrouver toutes les caractéristiques suivantes dans la catégorie d'emplois pour l'évaluer à ce niveau. La catégorie d'emplois doit plutôt être plus typique de ce niveau que de tout autre niveau.

HABILETÉ :

Accomplir un certain nombre de tâches qui demandent diverses compétences acquises par l'expérience, la formation ou l'éducation à la suite de l'obtention d'un diplôme de premier cycle universitaire **ou** d'un diplôme d'un collège communautaire et trois à quatre ans d'expérience **ou** de six à neuf ans d'expérience de travail pertinent. Les compétences suivantes peuvent être exigées : la capacité d'analyse, les talents de communication, la connaissance en informatique, l'entregent, des aptitudes motrices, musicales et mécaniques afin de répondre aux situations qui ne font pas partie du travail courant la plupart du temps.

EFFORT :

Accomplir un travail intellectuel, visuel ou auditif qui nécessite des efforts de concentration constants pour une période dépassant 40 pour 100 du temps. Le travail est caractérisé par une tension imposée par des exigences, telles que les normes, les délais, les buts, les quotas et les objectifs.

RESPONSABILITÉ :

Établir ses propres priorités pour le travail. Peut faire l'encadrement des groupes de travailleurs relativement identiques ou élaborer des projets et des fonctions tout en étant responsable de la qualité du travail, des résultats, de la sécurité et de la santé des tiers, ainsi que de l'encadrement des équipes de travail. Les erreurs peuvent avoir un effet important sur les clients, le profit, les niveaux de services, la sécurité et la santé des travailleurs ou de toute autre personne, ou encore sur la réputation de l'entreprise dans son ensemble.

CONDITIONS DE TRAVAIL :

Il peut y avoir exposition importante à des éléments désagréables dans l'environnement psychologique tels que le stress imposé par les délais, la pression considérable ou le travail avec une population exigeante. Les voyages d'une journée peuvent occuper de 10 à 20 pour 100 du temps. L'exposition à des éléments désagréables dans l'environnement physique est minime. Pour certains types de travail, il peut y avoir exposition à des risques possibles pour la santé.

Donné à titre d'exemple uniquement.

Groupement par échelon niveau 4

Remarque : Il n'est pas nécessaire de retrouver toutes les caractéristiques suivantes dans la catégorie d'emplois pour l'évaluer à ce niveau. La catégorie d'emplois doit plutôt être plus typique de ce niveau que de tout autre niveau.

HABILETÉ :

Une base de connaissances ou de compétences dans un domaine technique ou théorique est importante; repose sur l'expérience, la formation et l'éducation généralement acquises par des études de deuxième ou de troisième cycles **ou** un diplôme de premier cycle et trois à cinq ans d'expérience **ou** un diplôme d'un collège communautaire et quatre à six ans d'expérience **ou** plus de dix ans d'expérience particulière et pertinente. Les compétences suivantes peuvent être exigées : la capacité d'analyse, les talents en communication, la connaissance en informatique, l'entregent, des aptitudes motrices, musicales et mécaniques afin de répondre aux situations hors de l'ordinaire ainsi qu'aux situations qui ne font pas partie du travail courant la plupart du temps.

EFFORT :

Accomplir un travail intellectuel, visuel ou auditif qui nécessite des efforts de concentration constants (plus de 50 pour 100 du temps). Le travail peut être caractérisé par une tension créée par les exigences imposées par les autres, telles que les normes, les délais et les buts, les quotas et les objectifs ainsi que le besoin de trouver de nouvelles solutions.

RESPONSABILITÉ :

Établir de nouvelles directions et de nouvelles politiques, de nouveaux produits et de nouveaux services importants pour l'entreprise **ou** examiner et évaluer la survie à long terme de l'entreprise et remplir les objectifs d'organisation **ou** diriger un groupe de travail relativement varié, un projet ou des fonctions. Les erreurs ont des conséquences graves et à long terme sur l'ensemble de l'entreprise.

CONDITIONS DE TRAVAIL :

Exposition à des éléments désagréables dans l'environnement psychologique tels que le stress imposé par les délais, la pression constante et le travail auprès d'une population exigeante. Des voyages d'une journée occupent 10 à 20 pour 100 du temps. L'exposition à des éléments désagréables dans l'environnement physique est minime. Pour certains emplois, il peut y avoir exposition possible à des risques pour la santé.

Donné à titre d'exemple uniquement.

Formulaire d'évaluation des groupements par échelon

Dans les quatre premières colonnes, inscrivez le groupement par échelon qui se rapproche le plus de la catégorie d'emplois, en fonction de chaque facteur. Dans la dernière colonne, inscrivez le groupement par échelon auquel la catégorie d'emplois devrait appartenir. Le présent formulaire devrait être rempli par les membres du comité afin de faciliter la discussion.

(Inscrivez les catégories d'emplois en ordre alphabétique et justifiez les raisons qui motivent la désignation des groupements par échelon).

	HABILETÉ	EFFORT	RESPONSABILITÉ	CONDITIONS DE TRAVAIL	GROUPEMENT PAR ÉCHELON
Catégorie d'emplois A					
Catégorie d'emplois B					
Catégorie d'emplois C					
Catégorie d'emplois D					
Catégorie d'emplois E					
Catégorie d'emplois F					

Remarques :

Formulaire de comparaison des emplois

TABLEAU DE LA HIÉRARCHIE DES CATÉGORIES D'EMPLOIS

Inscrivez les catégories d'emplois et les groupements par échelon dans le tableau suivant, en commençant par la catégorie du groupement ayant la plus haute valeur.

CATÉGORIES D'EMPLOIS	GROUPEMENT PAR ÉCHELON

SYSTÈME DE CLASSEMENT DES COMPARAISONS JUMELÉES

Dans le système de classement des comparaisons jumelées, chaque catégorie d'emplois est comparée à toutes les autres catégories sur la base de l'habileté, de l'effort, de la responsabilité et des conditions de travail.

On doit compter le nombre de fois qu'une catégorie reçoit une évaluation plus élevée que les autres catégories. À partir de cela, il en résulte un classement ou une hiérarchisation des catégories d'emplois dans l'entreprise. Les catégories d'emplois comparables peuvent être identifiées.

Le système de classement des comparaisons jumelées est un système simple pour une entreprise qui a jusqu'à 12 catégories d'emplois. S'il y en a plus de 12, le système peut être difficile à appliquer.

Étapes :

1. Sélection et formation du comité d'évaluation des emplois

   Voir les pages 21 et 22 ainsi que 32 et 33 du "Guide pour la comparaison des emplois et l'équité salariale".

2. Définition des facteurs

   Définissez les facteurs habileté, effort, responsabilité et conditions de travail pour qu'ils reflètent le travail et les emplois de votre lieu de travail. Il vaut mieux définir l'effort mental et physique séparément. (Pour obtenir un exemple de sous-facteurs, consulter la page 62).

3. Facteurs de pondération

   Les systèmes de classement ne pondèrent généralement pas les facteurs. Cependant, la pondération peut être ajoutée au système. Par exemple, si vous décidez que l'habileté devrait être considérée comme étant deux fois plus importante que les conditions de travail, vous pouvez multiplier par deux les points alloués à un emploi pour l'habileté. Si vous décidez que l'effort et la responsabilité devraient être considérés comme ayant trois fois la valeur des conditions de travail, vous pouvez multiplier par trois les points alloués à un emploi pour l'effort et la responsabilité. (Voir l'exercice 3 B, à la page 69, pour un processus permettant de décider la pondération de ce système. Pour une explication sur la pondération, voir la fin du présent chapitre.)

4. Collecte ou révision des renseignements relatifs aux emplois

   Recueillez des renseignements complets, précis et non sexistes pour chaque catégorie d'emplois et présentez-les d'une façon uniforme.

5. Comparaison des catégories d'emplois

Inscrivez les catégories d'emplois en ordre alphabétique sur chaque page du formulaire de classement.

Discutez de la définition de chaque facteur afin de vous assurer que chaque membre du comité a la même compréhension de la définition de chaque facteur.

Les membres du comité étudient les renseignements relatifs aux emplois qui leur sont présentés puis classent chaque catégorie d'emplois après les avoir comparées ensemble au niveau du premier facteur, une paire de catégories à la fois. Faites la même chose pour les autres catégories.

Dans l'exemple apparaissant plus bas, la catégorie d'emplois A (acheteur) a été comparée à la catégorie B (directeur adjoint). La catégorie A est classée à un niveau supérieur pour l'habileté; un A a donc été placé dans la colonne sous la lettre B. La catégorie d'emplois A a ensuite été comparée à la catégorie d'emplois C (concierge) et on a trouvé que la catégorie A nécessitait une plus grande habileté; un A a donc été placé sous la colonne C.

Ensuite, la catégorie d'emplois B a été comparée à la catégorie d'emplois C en fonction de l'habileté. Cette catégorie a déjà été comparée avec A et ne peut pas être comparée avec elle-même; un X a donc été inscrit dans la colonne B. La catégorie d'emplois B (directeur adjoint) a été perçue comme nécessitant plus d'habileté que la catégorie d'emplois C (concierge); un B a donc été inscrit dans la colonne C.

Enfin, la catégorie d'emplois C a été examinée. Elle a déjà été comparée à A et à B et ne peut être comparée avec elle-même; un X a donc été inscrit.

Deux catégories d'emplois peuvent avoir la même valeur, sans qu'aucune ne soit classée à un niveau supérieur. Si c'est le cas, consignez les deux, par exemple, soit A/B ou B/C.

Exemple de résultats de comparaison pour l'habileté :

	CATÉGORIE D'EMPLOIS	A	B	C	NOMBRE DE FOIS ÉVALUÉE À UN NIVEAU SUPÉRIEUR
A	ACHETEUR	X	A	A	2
B	DIRECTEUR ADJOINT	X	X	B	1
C	CONCIERGE	X	X	X	0

(Un X indique qu'une catégorie a déjà été comparée ou qu'elle a été comparée avec elle-même.)

Chaque membre du comité classe alors toutes les catégories d'emplois selon le facteur suivant, et continue ainsi jusqu'à ce que toutes les catégories d'emplois aient été classées en fonction de tous les facteurs.

Discutez des résultats et essayez d'arriver à un consensus.

6. Calcul des résultats pour chaque catégorie d'emplois

Donnez un point à une catégorie d'emplois chaque fois qu'elle est identifiée et inscrite à un niveau supérieur partout dans le tableau. Dans l'exemple précédent, l'acheteur a été choisi deux fois (deux A ont été inscrits dans le tableau) et directeur adjoint a été classé à un niveau supérieur une fois (un B était inscrit dans le tableau).

Si la valeur de deux catégories d'emplois est égale pour un facteur, donnez à chaque catégorie un demi-point. Donnez un demi-point pour chaque résultat d'effort physique et d'effort mental.

Si vous voulez pondérer les facteurs, vois l'exercice 3 B à la page 69.

7. Décider des emplois qui sont comparables

Consignez vos résultats finaux sur le formulaire de la page 55.

Regardez les catégories d'emplois de la hiérarchie. Est-ce que certaines semblent avoir une valeur plus rapprochée que les autres? Tracez une ligne pour séparer les groupements de catégories d'emplois qui semblent être de valeur comparable. Par exemple :

Ingénieur	libraire
Directeur adjoint	s.o.
Secrétaire	réceptionniste
Manoeuvre	commis

Dans cet exemple, les emplois de manoeuvre et de commis semblent être vus comme étant de valeur comparable. Ceux de secrétaire et de réceptionniste sont de valeur comparable et d'une valeur supérieure à manoeuvre et à commis et d'une valeur inférieure à directeur adjoint, etc.

Parce que les points alloués aux catégories d'emplois dans cette approche constituent réellement un "classement", il peut ne pas y avoir d'étendue uniforme de "points de classement" pour indiquer quels emplois sont comparables. Faites attention aux préjugés sexistes en ayant soin de ne pas étudier le placement des catégories d'emplois à prédominance féminine et masculine dans des groupements séparés.

Système de classement des comparaisons jumelées

HABILETÉ :

Définition du facteur : Ce facteur mesure la capacité d'analyse, les talents de communication, la connaissance en informatique, l'entregent, les aptitudes intellectuelles, motrices et musicales acquises par l'éducation, la formation ou l'expérience, et qui sont exigées pour remplir les fonctions de l'emploi.

CATÉGORIE D'EMPLOIS	A	B	C	D	E	F	NOMBRE DE FOIS ÉVALUÉE À UN NIVEAU SUPÉRIEUR	PONDÉRATION	RÉSULTATS PONDÉRÉS
A _____	X								
B _____	X	X							
C _____	X	X	X						
D _____	X	X	X	X					
E _____	X	X	X	X	X				
F _____	X	X	X	X	X	X			

(Un X indique qu'une catégorie a déjà été comparée ou qu'elle a été comparée avec elle-même.)

RESPONSABILIÉ :

Définition du facteur : Ce facteur mesure le niveau de compte à rendre pour les décisions, les contacts personnels, la qualité, les ressources (financières, humaines et techniques), les résultats sur la sécurité et la santé des tiers et le travail d'équipe. Il comprend également l'encadrement reçu et donné.

CATÉGORIE D'EMPLOIS	A	B	C	D	E	F	NOMBRE DE FOIS ÉVALUÉE À UN NIVEAU SUPÉRIEUR	PONDÉRATION	RÉSULTATS PONDÉRÉS
A _____	X								
B _____	X	X							
C _____	X	X	X						
D _____	X	X	X	X					
E _____	X	X	X	X	X				
F _____	X	X	X	X	X	X			

(Un X indique qu'une catégorie a déjà été comparée ou qu'elle a été comparée avec elle-même.)

EFFORT MENTAL :

Définition du facteur : Ce facteur mesure le degré d'attention ou de concentration (auditive, intellectuelle ou visuelle) et le temps nécessaire pour accomplir le travail.

CATÉGORIE D'EMPLOIS	A	B	C	D	E	F	NOMBRE DE FOIS ÉVALUÉE À UN NIVEAU SUPÉRIEUR	PONDÉRATION	RÉSULTATS PONDÉRÉS
A _____	X								
B _____	X	X							
C _____	X	X	X						
D _____	X	X	X	X					
E _____	X	X	X	X	X				
F _____	X	X	X	X	X	X			

(Un X indique qu'une catégorie a déjà été comparée ou qu'elle a été comparée avec elle-même.)

EFFORT PHYSIQUE :

Définition du facteur : Ce facteur mesure la quantité d'activité physique (léger, moyen et intense) ainsi que la durée. Il comprend les demandes physiques de coordination (comme la coordination des mains et des yeux), la dextérité, la fatigue et la vitesse.

CATÉGORIE D'EMPLOIS	A	B	C	D	E	F	NOMBRE DE FOIS ÉVALUÉE À UN NIVEAU SUPÉRIEUR	PONDÉRATION	RÉSULTATS PONDÉRÉS
A _____	X								
B _____	X	X							
C _____	X	X	X						
D _____	X	X	X	X					
E _____	X	X	X	X	X				
F _____	X	X	X	X	X	X			

(Un X indique qu'une catégorie a déjà été comparée ou qu'elle a été comparée avec elle-même.)

CONDITIONS DE TRAVAIL

Définition du facteur : Ce facteur mesure la fréquence et le degré d'exposition à des éléments désagréables dans l'environnement physique et psychologique. Il comprend les conflits, les délais, les substances désagréables (comme les vapeurs, la graisse et la "saleté" humaine), les risques pour la santé, la chaleur, la température, les interruptions, le bruit, les dangers physiques, la tension imposée par les délais et la position de travail.

CATÉGORIE D'EMPLOIS	A	B	C	D	E	F	NOMBRE DE FOIS ÉVALUÉE À UN NIVEAU SUPÉRIEUR	PONDÉRATION	RÉSULTATS PONDÉRÉS
A _____	X								
B _____	X	X							
C _____	X	X	X						
D _____	X	X	X	X					
E _____	X	X	X	X	X				
F _____	X	X	X	X	X	X			

(Un X indique qu'une catégorie a déjà été comparée ou qu'elle a été comparée avec elle-même.)

Résultats de la comparaison des emplois
En utilisant le système de classement des comparaisons jumelées

Inscrivez les catégories d'emplois en ordre alphabétique et justifiez les raisons qui motivent le classement.

CATÉGORIE D'EMPLOIS	HABILETÉ	EFFORT MENTAL	EFFORT PHYSIQUE	RESPONSABILITÉ	CONDITIONS DE TRAVAIL	TOTAL

Formulaire de comparaison des emplois

TABLEAU DE LA HIÉRARCHIE DES CATÉGORIES D'EMPLOIS

Inscrivez sur le tableau suivant les catégories d'emplois et le nombre de fois qu'elles ont été évaluées à un niveau supérieur, en commençant par la catégorie ayant reçu la plus haute évaluation.

CATÉGORIES D'EMPLOIS	NOMBRE DE FOIS ÉVALUÉES À UN NIVEAU SUPÉRIEUR

Identifiez les catégories d'emplois comparables

Identifiez les catégories d'emplois qui ont une valeur assez proche pour être comparables en traçant des lignes qui séparent les catégories d'emplois qui sont de valeur assez identique pour recevoir la même rétribution.

FACTEURS DE PONDÉRATION

Une entreprise peut souhaiter rendre tous les facteurs d'égale importance pour le système de comparaison des emplois, ou elle peut choisir de donner une plus grande importance, ou une plus grande pondération, à certains facteurs qu'à d'autres.

Par exemple, pensez à ce qui se passe lorsque vous louez un appartement. Vous voulez prendre en compte l'état de l'appartement, sa grandeur, son emplacement et le loyer. Chacun de ces facteurs sont importants pour vous. Cependant, lorsque vient le moment de décider quel appartement louer, certains facteurs auront une plus grande importance, ou pondération, que d'autres.

Vous pouvez décider que l'endroit est plus important pour vous que la taille. Ainsi, si vous avez trouvé un appartement à un emplacement idéal mais qu'il soit un peu petit, il se peut que vous décidiez quand même de le prendre. En effet, dans votre décision de louer l'appartement, votre pondération du facteur emplacement était supérieure au facteur grandeur.

De la même façon, lorsque vous établissez votre système d'évaluation des emplois, vous pouvez décider que l'habileté, l'effort, la responsabilité et les conditions de travail ne sont pas d'égale importance pour vous. Par exemple, vous pouvez décider de donner une plus grande valeur à l'habileté et à l'effort qu'à la responsabilité et aux conditions de travail. Par conséquent, vous voudrez donner une cote supérieure à l'habileté et à l'effort qu'aux autres facteurs.

Toute pondération peut être utilisée en autant qu'elle reflète les valeurs de la compagnie et qu'elle ne contient aucun préjugé sexiste.

Cependant, la pondération nécessite un travail supplémentaire.

Consultez le chapitre Exercices sur la comparaison des emplois pour avoir de l'aide en ce qui concerne la pondération et pour mettre en pratique la pondération que vous avez choisie pour votre système.

Les facteurs de pondération et les préjugés sexistes existant dans la pondération sont discutés plus en détail dans le "Guide pour la comparaison des emplois et l'équité salariale".

EXERCICES SUR LA

COMPARAISON DES EMPLOIS

EXERCICES SUR LA COMPARAISON DES EMPLOIS

Tous les systèmes de comparaison des emplois contiennent des **facteurs** qui permettent d'évaluer les emplois ainsi qu'une **pondération** pour ces facteurs. Pour vous aider à atteindre l'équité salariale dans votre lieu de travail, le présent guide vous propose des exercices sur les sujets suivants :

- Le choix des facteurs
- La pondération des facteurs
- La comparaison des emplois

Rappelez-vous que les exercices ont été conçus en supposant que le comité d'évaluation des emplois prenne les décisions relatives à l'équité salariale.

EXERCICE SUR LA DÉFINITION DES FACTEURS

Les facteurs habileté, effort, responsabilité et conditions de travail (ainsi que les sous-facteurs utilisés pour les décrire plus en détail) devraient être définis de façon à refléter le travail essentiel de l'entreprise, ses valeurs et ses objectifs, ainsi que le travail, les fonctions et les responsabilités des travailleurs. Lorsqu'il y a des syndicats, ces définitions sont élaborées de concert avec l'agent négociateur.

EXERCICE 1 : <u>Choisir les sous-facteurs pour votre lieu de travail</u>

1. Pensez aux valeurs et aux objectifs de votre entreprise ainsi qu'aux fonctions et aux responsabilités de vos employés.

2. Reportez-vous aux listes apparaissant sur les pages suivantes où l'on retrouve les sous-facteurs les plus souvent utilisés pour définir les facteurs (p. ex. communication, fatigue et sécurité des tiers).

3. Choisissez des sous-facteurs qui définissent chaque facteur et inscrivez-les plus bas. Cinq à dix sous-facteurs suffisent. Faites un choix qui correspond au travail de votre entreprise et au travail de tous les employés.

4. Si les membres du comité proviennent de la même entreprise, essayez d'atteindre un consensus sur le choix des sous-facteurs.

HABILETÉ ----------

EFFORT MENTAL ----------

EFFORT PHYSIQUE ----------

RESPONSABILITÉ ----------

CONDITIONS DE TRAVAIL ----------

Sous-facteurs les plus souvent utilisés

HABILETÉ

Aptitude à effectuer des travaux détaillés ou courants
Précision
Capacité d'analyse
Aptitude nécessaire
Communication dans une deuxième langue
Talents de communication verbale
Talents de communication écrite
Créativité
Dextérité
Difficulté d'un travail ou d'une opération
Formation
Expérience
Initiatives exigées
Entregent
Jugement
Connaissances
Connaissances des machines
Connaissances des matériaux et des procédés
Techniques de gestion
Agilité manuelle
Techniques manuelles ou motrices
Aptitude physique (coordination)
Résolution de problèmes
Ressources
Talents sociaux
Délai nécessaire pour adapter des techniques
Délai nécessaire pour devenir efficace à 80 pour 100
Polyvalence

EFFORT

Attention exigée
Concentration
Effort manuel
Fatigue intellectuelle
Monotonie et inconfort
Tension musculaire ou nerveuse
Fatigue physique
Tension du travail
Stress occasionné par des relations avec des personnes difficiles (p. ex. prendre soins de malades, s'occuper de plaintes)
Application visuelle
Volume de travail

RESPONSABILITÉ

Comptes à rendre
Précision
Encaisse
Données confidentielles

Contact avec le grand public ou avec les clients, etc.
Coordination
Importance des erreurs
Conséquences des erreurs
Souci du détail
Définition de la politique de l'entreprise
Incidence sur d'autres activités
Biens d'équipement et machines
Bonne volonté et relations publiques
Matériaux
Méthodes
Responsabilités financières
Personnel
Installations et services
Protection de la confidentialité
Produit
Qualité
Dossiers
Sécurité des tiers
Gaspillage des matériaux
Encadrement de tiers
Volume de travail

CONDITIONS DE TRAVAIL

Travaux de nettoyage pour d'autres personnes
Interruptions constantes
Danger
Travaux salissants
Caractère désagréable du travail
Exposition à des risques d'accident
Exposition à des risques pour la santé
Conditions intangibles
Monotonie
Déplacements hors de la ville
Contexte et environnement concrets
Stress provoqué par des exigences multiples
Tension imposée par les délais

EXERCICE 2 : Définir les facteurs

Les sous-facteurs qui définissent davantage les facteurs habileté, effort, responsabilité et conditions de travail peuvent être décrits dans un paragraphe, tel qu'indiqué dans les systèmes du présent guide. Ils peuvent également être décrits dans une série de niveaux en commençant par le niveau le plus exigeant (voir l'annexe A pour un exemple).

Dans le présent exercice, vous utiliserez les sous-facteurs que vous aurez choisis dans l'exercice 1 afin de réécrire ou d'étendre les définitions des paragraphes apparaissant à la page suivante. Il s'agit de faire correspondre davantage les définitions à votre lieu de travail.

1. Consultez les paragraphes qui décrivent les facteurs habileté, effort, responsabilité et conditions de travail à la page suivante.

2. Modifiez ou réécrivez ces paragraphes de façon à ce qu'ils conviennent à votre lieu de travail en vous servant des sous-facteurs que vous avez choisis dans l'exercice 1. Utilisez le formulaire de la page 66.

Définition des facteurs

HABILETÉ :

Ce facteur mesure la capacité d'analyse, les talents de communication, la connaissance en informatique, l'entregent, les aptitudes intellectuelles, motrices et musicales acquises par l'éducation, la formation ou l'expérience, et qui sont exigées pour remplir les fonctions de l'emploi.

EFFORT MENTAL :

Ce facteur mesure le degré d'attention ou de concentration (auditive, intellectuelle ou visuelle) et le temps nécessaire pour accomplir le travail.

EFFORT PHYSIQUE :

Ce facteur mesure la quantité d'activité physique (léger, moyen et intense) ainsi que la durée. Il comprend les demandes physiques de coordination (comme la coordination des mains et des yeux), la dextérité, la fatigue et la vitesse.

RESPONSABILITÉ :

Ce facteur mesure le niveau de comptes à rendre pour les décisions, les contacts personnels, la qualité, les ressources (financières, humaines et techniques), les résultats sur la sécurité et la santé des tiers et le travail d'équipe. Il comprend également l'encadrement reçu et donné.

CONDITIONS DE TRAVAIL

Ce facteur mesure la fréquence et le degré d'exposition à des éléments désagréables dans l'environnement physique et psychologique. Il comprend les conflits, les délais, les substances désagréables (comme les vapeurs, la graisse et la "saleté" humaine), les risques pour la santé, la chaleur, la température, les interruptions, le bruit, les dangers physiques, la tension imposée par les délais et la position de travail.

Révision des définitions des facteurs

HABILETÉ :

EFFORT MENTAL :

EFFORT PHYSIQUE :

RESPONSABILITÉ :

CONDITIONS DE TRAVAIL :

EXERCICES SUR LA PONDÉRATION DES FACTEURS

Le but de l'exercice 3 A et 3 B est de choisir la pondération des facteurs pour votre système de comparaison des emplois. Vous pouvez pondérer les facteurs également ou, si au moins un facteur est plus important pour votre entreprise que les autres facteurs, vous devriez attribuer une cote de pondération supérieure.

L'EXERCICE 3 A illustre un procédé permettant de choisir la pondération pour le système de facteurs de pointage de base.

L'EXERCICE 3 B illustre un procédé permettant de choisir la pondération pour le système de classement des comparaisons jumelées.

Le groupement par échelon ne nécessite habituellement pas de pondération des facteurs.

Choisir une pondération des facteurs pour votre système de comparaison des emplois

EXERCICE 3 A : Système de facteurs de pointage de base

1. Examinez les valeurs et les objectifs de votre lieu de travail ainsi que les fonctions et les responsabilités des employés, comme vous l'avez fait dans l'exercice 1.

2. Chaque membre du comité inscrit ensuite les quatre facteurs dans l'ordre d'importance. Le plus important facteur reçoit un 4 et le facteur le moins important, un 1.

3. Discutez des résultats.

4. Consignez la liste de chaque membre et additionnez les résultats. Le total de chaque facteur montre son échelon à l'intérieur de votre entreprise.

Exemple d'un comité composé de trois membres :

Membre	Habileté	Effort	Responsabilité	Conditions de travail	Total des points
C. Anjurs	4	2	3	1	
D. Master	3	2	4	1	
J. Lee	4	1,5	3	1,5	
Total	11	5,5	10	3,5	30

5. Calculez le pourcentage à être attribué à chaque facteur en utilisant la méthode suivante :

   - Additionnez le total de chaque colonne afin d'obtenir un nombre total de points (11 + 5,5 + 10 + 3,5 = 30).

   - Divisez le total de chaque facteur par le grand total (30) et multipliez le résultat par 100.

Pourcentage moyen par facteur :

Habileté :	11 divisé par 30 x 100 =	36,6 %
Effort :	5,5 divisé par 30 x 100 =	18,3 %
Responsabilité :	10 divisé par 30 x 100 =	33,3 %
Conditions de travail :	3,5 divisé par 30 x 100 =	11,6 %
		100 %

6. Utilisez le tableau suivant pour trouver l'échelle approximative pour chaque facteur basé sur la pondération que vous avez choisie. Si vous avez pondéré les quatre facteurs également, chaque facteur devrait avoir un pourcentage de 25 et l'échelle de 1 à 10 points serait utilisée.

Pourcentage de la pondération	Échelle de points pour les facteurs
5 à 10 %	1 - 4 points
11 à 15 %	1 - 6 points
16 à 20 %	1 - 8 points
21 à 25 %	1 - 10 points
26 à 30 %	1 - 12 points
31 à 35 %	1 - 14 points
36 à 40 %	1 - 16 points
41 à 45 %	1 - 18 points
46 à 50 %	1 - 20 points

Dans l'exemple du numéro 5, l'échelle de points suivante serait utilisée pour chacun des quatre facteurs :

Habileté :	1 - 16 points
Effort :	1 - 8 points
Responsabilité :	1 - 14 points
Conditions de travail :	1 - 6 points

Cela signifie que chaque catégorie d'emplois évaluée en fonction de l'habileté recevrait un point dont la valeur se situerait sur l'échelle entre 1 et 16; une catégorie d'emplois évaluée en fonction de l'effort recevrait un point dont la valeur se situerait sur l'échelle entre 1 et 8.

EXERCICE 3 B : Système de classement des comparaisons jumelées

Remarque : La pondération effectuée dans ce système ne peut refléter les petites différences entre les facteurs.

1. Examinez les valeurs et les objectifs de votre lieu de travail ainsi que les fonctions et les responsabilités des employés, comme vous l'avez fait dans l'exercice 1.

2. Chaque membre du comité inscrit ensuite 1, 2 ou 3 pour chaque facteur.

   - "1" indique les facteurs qui sont les moins importants;
   - "2" est donné à tous les facteurs dont la valeur est deux fois plus élevée dans l'entreprise que les facteurs qui ont reçu "1";
   - "3" est donné à tous les facteurs dont la valeur est trois fois plus élevée que la valeur des facteurs qui ont reçu "1". "4" pourrait être utilisé, mais rarement, parce qu'il signifie qu'un facteur a une valeur quatre fois plus élevée que les facteurs ayant une valeur normale.

   Les facteurs NE sont PAS classés. Il ne s'agit pas de placer un facteur à la première, à la deuxième, à la troisième ou à la quatrième place. Vous devez plutôt déterminer si l'habileté devrait recevoir un 1, un 2, un 3 ou un 4; ensuite, vous devez déterminer si l'effort devrait recevoir un 1, un 2, un 3 ou un 4. Vous pouvez donner le même numéro à plus d'un facteur. Le tableau suivant donne un exemple des résultats possibles de ce procédé dans différentes entreprises :

FACTEUR	ENTREPRISE	A	B	C
Habileté		2	3	1
Effort		2	1	1
Responsabilité		2	3	3
Conditions de travail		1	2	1

   L'entreprise A donne la même valeur à l'habileté, à l'effort et à la responsabilité, et une valeur moindre aux conditions de travail. Par ailleurs, l'entreprise B donne une valeur moindre à l'effort, elle donne aux conditions de travail une valeur supérieure à l'effort et une valeur supérieure à l'habileté et à la responsabilité.

3. Discutez des résultats et essayez de parvenir à un consensus à propos de l'importance des facteurs.

4. Si vous ne pouvez parvenir à une entente, consignez la liste de chaque membre. Additionnez le nombre de chaque facteur et divisez le total par le nombre de membres du comité afin de parvenir à une moyenne (dans l'exemple suivant, le total a été divisé par trois).

Exemple d'un comité composé de trois membres :

Membre	Habileté	Effort	Conditions Responsabilité	de travail
C. Anjurs	2	2	3	1
D. Master	3	2	4	1
J. Lee	2	1	3	2
Total	7	5	10	4
Moyenne	2,3	1,7	3,3	1,33

Afin de faciliter l'utilisation de la pondération, arrondissez les chiffres au nombre entier le plus proche afin d'éliminer la virgule décimale.

Afin d'arrondir, regardez le nombre à la droite de la virgule. S'il est inférieur à cinq, laissez-le tomber (2,3 devient 2). S'il est supérieur à 5, augmentez le nombre qui se trouve à la gauche de la virgule au nombre supérieur le plus près (1,7 devient 2).

Par exemple, les nombres arrondis de la pondération des facteurs de l'exemple sont :

Habileté : 2
Effort : 2
Responsabilité : 3
Conditions de travail : 1

5. Une fois que la pondération de chaque facteur a été décidée, multipliez le résultat de chaque facteur par le résultat obtenu pour le système de classement des comparaisons jumelées. (Voir l'étape 6 de l'exercice sur le système de classement des comparaisons jumelées, à la page 51.)

EXERCICES SUR LA COMPARAISON DES EMPLOIS

Étapes :

1. Choisissez la catégorie d'emplois à comparer. Quatre catégories d'emplois sont décrites à la fin du présent chapitre. Elles sont les suivantes : commis à la comptabilité, coordonnateur des opérations commerciales, installateur et réparateur, magasinier.

2. Choisissez un des systèmes de comparaison des emplois décrit dans le présent guide :

   - Système de facteurs de pointage de base — page 34
   - Groupement par échelon — page 39
   - Système de classement des comparaisons jumelées — page 49
   - Système de facteurs de pointage de l'annexe A — page 101

3. Décidez si vous allez pondérer les facteurs.

4. Évaluez les catégories d'emplois en fonction du système de pondération d'emplois choisi.

5. Consignez vos résultats.

   Pour le système de facteurs de pointage de base, le groupement par échelon et le système de classement des comparaisons jumelées, utilisez les formulaires fournis dans le présent guide. Pour le système de pondération des facteurs de l'annexe A, préparez un formulaire afin de consigner vos résultats.

6. Décidez des catégories d'emplois comparables.

EXEMPLES DE RELEVÉ DES RENSEIGNEMENTS RELATIFS AUX EMPLOIS AUX FINS DE L'ÉQUITÉ SALARIALE

Les renseignements relatifs aux emplois devraient refléter les facteurs et les systèmes utilisés pour la comparaison des emplois. Chaque relevé des renseignements relatifs aux emplois devrait être conçu pour une seule catégorie d'emplois dans chaque lieu de travail.

Les relevés des renseignements relatifs aux emplois peuvent être utilisés avec les systèmes de comparaison des emplois décrits dans le présent guide.

TITRE : COMMIS À LA COMPTABILITÉ ET AU SERVICE DE LA PAIE 08/03/89

RÉSUMÉ DE L'EMPLOI : Tient le grand livre auxiliaire comptable; prépare et remplit les comptes fournisseurs; solde les comptes clients à la fin du mois et fait les résumés de la facturation et de l'encaisse; tient les listes de paie des employés et prépare les chèques de paie.

HABILETÉ - CONNAISSANCE - EXPÉRIENCE requises pour l'emploi

- Doit avoir des aptitudes et des connaissances dans la tenue de livres et dans la comptabilité acquises lors de la première année d'un cours postsecondaire ou par l'expérience, afin de s'occuper du grand livre auxiliaire et de consigner des renseignements financiers, par exemple :
  - classement des relevés comptables et des factures (en ordre alphabétique et par date de paiement) afin de vérifier et de compléter le codage;
  - vérification des biens et services reçus en comparaison des factures (communiquer avec les autres départements);
  - révision et vérification des demandes de chèques et des pièces justificatives afin de s'assurer du bon codage (avant d'émettre un chèque);
  - vérification des factures en suspens avec l'argent reçu, en vérifiant le codage et en faisant un résumé de l'argent et des factures (chaque semaine);
  - rapprochement des relevés de compte (chaque mois);
  - affichage des paiements des comptes en souffrance au grand livre auxiliaire débiteur, en plus de la classification de documents supplémentaires;
  - établissement de la liste des chèques reçus et du solde dans le carnet de dépôt de la banque.
- Doit avoir des connaissances en informatique pour faire des rapports comptables et des tableaux de ventilation et créer des programmes pour vérifier l'émission de chèques et résoudre des problèmes mineurs, par exemple :
  - introduction de données pour l'émission de chèques pour les comptes fournisseurs;
  - choix du programme, surveillance et correction des problèmes comprenant l'émission de chèques par ordinateur pour les comptes fournisseurs (chaque semaine) et la liste de paie (toutes les deux semaines);
  - tenue de tous les grands livres auxiliaires concernant la liste de paie;

. consignation de tout changement dans les renseignements relatifs à un employé et entrée des changements à l'ordinateur avant l'émission des chèques de paie.

- o Doit avoir des aptitudes motrices pour utiliser l'ordinateur et tout équipement automatique du bureau (télécopieur, calculatrice, photocopieur) afin d'accomplir le travail de bureau.
- o Doit avoir des aptitudes en organisation afin de collationner et de tenir des dossiers précis (factures).
- o Doit avoir de l'entregent et des talents en communication pour obtenir et donner des renseignements et pour clarifier des problèmes touchant les demandes de renseignements relatives aux comptes fournisseurs et débiteurs ainsi qu'à la liste de paie.
- o Doit avoir des capacités d'analyse afin de calculer les changements en ce qui concerne le salaire des employés qui résulte des changements dans la loi ou dans les politiques, et afin de résoudre les problèmes courants dans la comptabilité et le livre de paie.
- o Doit avoir des connaissances en mathématiques qui englobent les fractions, les décimales et les pourcentages.

EFFORT MENTAL requis pour l'emploi

- o Doit avoir la capacité de se concentrer durant le travail avec ordinateur (introduction des données, extraction de données stockées pour résoudre des problèmes), minimum de quatre heures par jour.
- o Doit porter une attention constante aux détails reliés à la précision lors de l'introduction des données.

EFFORT PHYSIQUE requis pour l'emploi

- o Doit avoir une dextérité manuelle, de la rapidité et une coordination des yeux et des mains (minimum de quatre heures par jour pour l'introduction des données).
- o Doit exécuter des mouvements répétés du poignet et du bras (lors de l'utilisation d'un terminal à écran), un minimum de quatre heures par jour.
- o Lève des boîtes (20 à 30 livres) et les amène à l'entrepôt de l'usine, deux à trois fois par mois minimum.
- o Se penche et s'étire pour avoir accès aux dossiers des classeurs ou y prendre des documents de soutien, 30 à 40 fois par semaine.

RESPONSABILITÉS associées à l'emploi

- o Est responsable de la tenue du grand livre auxiliaire de comptabilité et des dossiers des employés, de la préparation et de l'exécution des comptes fournisseurs et de l'émission des chèques de paie, et du solde des comptes de fin de mois et des résumés de la facturation.
- o Des erreurs en ce qui concerne les comptes fournisseurs et les comptes débiteurs peuvent résulter en pertes de revenu ou en insatisfaction du fournisseur ou du client.
- o Manipule et met en mémoire des renseignements très confidentiels et délicats; maintient la confidentialité en tout temps.
- o Répond aux questions courantes des employés en ce qui concerne le calcul des chèques de paie, aux questions courantes des clients ou

fournisseurs en ce qui concerne les comptes, et résoud les problèmes connexes.

- o Aide le directeur à préparer les rapports comptables de fin d'année.
- o Encadrement - direction

  Fourni : aucun

  Reçu :

  . Relève d'un superviseur;
  . Suit les horaires quotidiens, hebdomadaires et mensuels des fonctions établies par le superviseur;
  . Suit une procédure de travail bien établie; résoud les problèmes courants et renvoie les autres à son superviseur.

CONDITIONS DE TRAVAIL lors de l'exécution du travail

- o Travaille dans un bureau à température contrôlée.
- o Travaille dans un espace restreint et de qualité médiocre (le poste de travail est entouré de cloisons d'une hauteur de quatre pieds)
- o Travaille avec une liberté d'action restreinte et avec la même position du corps durant le travail à l'ordinateur, quatre à six heures par jour.
- o Travaille avec un niveau de bruit élevé provenant de son imprimante personnel, de l'imprimante située dans les autres divisions, de la photocopieuse et des voix des autres employés.
- o Travaille avec des interruptions fréquentes des personnes et du téléphone (communiquer avec les employés de la compagnie et avec les clients et les fournisseurs extérieurs).
- o Répond dès que possible aux demandes fréquentes de renseignements (de l'intérieur et de l'extérieur de la compagnie).
- o A toujours des délais à respecter.
- o Prend part à des discussions quelques peu houleuses ou émotives avec les clients, les fournisseurs ou les employés; il peut faire suivre l'appel à son superviseur.

COORDONNATEUR DES OPÉRATIONS COMMERCIALES 08/03/89

RÉSUMÉ DE L'EMPLOI : Coordonne la promotion et la publicité de systèmes de sécurité fabriqués par les fournisseurs et distribués par la compagnie lors d'expositions, de séminaires et dans les écoles de formation; prépare et coordonne ces expositions; analyse les ventes prévues et actuelles, fait l'inventaire des données et prépare des rapports sur ordinateur; s'occupe de projets spéciaux; voit à la production de catalogues de systèmes de sécurité pour la compagnie; recrute, oriente et forme le personnel de soutien du département des opérations commerciales et des ventes; supervise le personnel de soutien du département.

HABILETÉ - CONNAISSANCE - EXPÉRIENCE requises pour l'emploi

- Doit avoir des compétences et des connaissances en commercialisation en communication, en rapport analytique et en ressources humaines acquises dans un collège communautaire dans un programme de ventes et commercialisation d'une durée de deux ans ou par l'expérience.
- Doit avoir des aptitudes en organisation afin de préparer les kiosques de la compagnie lors d'expositions, voir à leur coordination et à leur bon fonctionnement; doit organiser des cours de formation et des séminaires pour démontrer les produits des fournisseurs (y compris le programme, les dispositions relatives aux déplacements, le lieu de l'exposition, l'hébergement et le matériel); et doit coordonner le télémarketing et la publicité de projets spéciaux afin d'augmenter les ventes.
- Doit avoir des compétences à gérer les projets afin de voir à la production d'un catalogue pour la compagnie tout en restant en liaison avec les fournisseurs afin d'acquérir le matériel spécifié par l'imprimeur et les maisons de production pour s'assurer que la production du catalogue se fera dans les délais et les limites de budget prévus.
- Doit avoir de l'entregent et des talents en communication, en négociation, en vente et être en mesure de donner des conseils pour les services aux clients; doit surveiller la production du catalogue de la compagnie; établir des rapports avec les fournisseurs; fait les entrevues, embauche, forme et supervise le personnel de soutien; et maintient un environnement de travail efficace.
- Doit avoir des talents en informatique pour l'usage de traitement de texte (Lotus) et la préparation de tableaux de ventilation afin de compiler les données et présenter des rapports des analyses des ventes aux fournisseurs, ainsi que des rapports de vente et d'inventaire pour la compagnie; doit tenir un inventaire pour les produits d'exposition (chaque jour) et des programmes de promotion de Noël (chaque année).
- Doit avoir des capacités d'analyse pour préparer les rapports mentionnés plus haut et pour prévoir les ventes courantes et les rapports d'inventaire, pour évaluer les expositions, les résultats des campagnes de publicité et des rapports de plaintes.
- Doit avoir une connaissance de la ligne de produits et des méthodes d'entretien des produits des fournisseurs distribués par la compagnie, pour fournir de l'information à l'intérieur et à l'extérieur de la compagnie; prépare des soumissions et répond aux questions sur les ventes et service.

- Doit avoir des aptitudes créatrices pour faire de la recherche auprès des médias.
- Doit avoir des aptitudes en enseignement pour orienter les nouveaux employés (usage du téléphone, équipement de la compagnie).
- Doit avoir des aptitudes pour la préparation et la surveillance du budget pour les responsabilités de l'emploi.
- Doit avoir des talents en communication écrite pour faire des résumés de rapport et pour la publicité pour le personnel de soutien.

EFFORT MENTAL requis pour l'emploi

- Doit se concentrer pendant qu'il travaille à l'ordinateur afin d'assurer la précision en ce qui concerne les rapports d'analyse des ventes (un minimum d'une heure au terminal à écran chaque jour).
- Doit avoir un degré d'attention et de concentration (auditive et intellectuelle) pour traiter les préoccupations et les plaintes des fournisseurs et des clients, et fournir de la documentation, de même que s'occuper des préoccupations des employés (confidentialité) et de la formation de personnel de soutien.
- Doit avoir de la concentration pour la préparation des rapports.

EFFORT PHYSIQUE requis pour l'emploi

- Lève et porte (une heure de chargement et une heure de déchargement) la documentation écrite et les produits lors de l'organisation d'écoles, d'exposition et de séminaires (30 à 50 livres deux fois par mois).
- Utilise de façon répétée le poignet et les bras (minimum une heure au terminal à écran).
- Marche jusqu'au lieu d'expédition, une distance d'un mille aller-retour, trois fois par jour.

RESPONSABILITÉS associées à l'emploi

- Coordonne la promotion et la publicité pour les produits des fournisseurs, qui comprend les contacts avec les fournisseurs, les clients, le personnel des ventes, les médias et les agences de publicité, dans un cadre des politiques et compte tenu de précédants.
- De mauvaises relations interpersonnelles avec les personnes susmentionnées ou des erreurs dans le catalogue peuvent entraîner la perte d'affaires pour la compagnie.
- Maintient la confidentialité en ce qui concerne les renseignements sur les nouveaux produits.
- Remplace le directeur du département de commercilisation et des ventes en son absence (toute la journée, deux fois par mois).
- Examine les demandes, fait les entrevues et prend les décisions en ce qui concerne l'embauche du personnel de soutien du département.
- Prépare et discute les évaluations du rendement des employés de soutien tous les trois mois, et pratique des procédures disciplinaires progressives.
- Voit à ce que les dépenses reliées aux responsabilités du poste respectent les limites du budget.

- Encadrement - direction :

  Fourni :
  - Établit le travail et l'assigne au personnel de soutien;
  - Agit en tant que contremaître adjoint lorsque la charge de travail est trop lourde.

  Reçu :
  - Détermine son propre horaire et ses activités à l'intérieur du cadre général des politiques et compte tenu des précédents;
  - Fait un rapport au directeur du département toutes les semaines (au minimum) à propos des ventes et des rapports sur les plaintes, et toutes les deux semaines sur les autres responsabilités;
  - Demande l'aide du directeur du département seulement lors de situations extrêmement difficiles (il s'occupe des situations par lui-même normalement).

CONDITIONS DE TRAVAIL lors de l'exécution du travail

- Travaille dans un bureau à environnement contrôlé.
- Travaille dans un poste de travail privé de haute qualité entouré de cloisons.
- Travaille dans un endroit où il y a beaucoup de bruit à cause du nombre d'appels téléphoniques reçus dans le bureau et du ton des voix lorsqu'un employé des ventes parle à un client.
- Peut recevoir jusqu'à 30 appels par jour et s'occupe d'un large éventail de problèmes et de plaintes des clients (discussions souvent difficiles et intenses).
- Travaille avec des interruptions fréquentes et des délais simultanés (préparer les rapports, expédier les cargaisons, superviser les écoles, la formation, etc.).

TITRE : RÉPARATEUR ET INSTALLATEUR 08/03/89

RÉSUMÉ DE L'EMPLOI : Installe, inspecte et entretient les systèmes de sécurité électronique et donne des conseils à ce sujet.

HABILETÉ - CONNAISSANCE - EXPÉRIENCE requises pour l'emploi

- Doit avoir des aptitudes et des connaissances en électronique, pour lire des schémas et des plans, acquises après avoir suivi un cours de technicien en électronique dans un collège communautaire pendant deux ans ou par expérience.
- Doit connaître l'équipement et le matériel des systèmes de sécurité, y compris des caméras, des films et des télévisions en circuit fermé qui sont distribués par la compagnie et proviennent de divers fournisseurs de systèmes de sécurité, pour l'assemblage.
- Doit avoir des aptitudes motrices et mécaniques pour conduire une voiture et pour installer, tester et examiner des systèmes, par exemple :
  - mettre des câbles à différents endroits;
  - brancher divers composants ensembles (comme les lecteurs de cartes et les caméras);
  - relier les circuits électriques et tirer les fils pour faire des connexions électriques;
  - utiliser des outils électriques et manuels (outils à main de base comme un marteau, un couteau, des pinces et un tourne-vis; outils électriques comme perceuse et fer à souder); de l'équipement servant aux tests comme un oscilloscope et des appareils de mesure; des ceintures de tuyaux rigides.
- Doit avoir des aptitudes en informatique pour faire de la programmation de base en utilisant le langage DOS afin d'introduire des données concernant les clients dans le système de contrôle à accès contrôlé par ordinateur et faire de la programmation.
- Doit avoir la capacité d'analyse afin de lire et d'interpréter les plans (en examinant la conception et les dessins d'installation afin de déterminer les matériaux et les procédures nécessaires à l'installation).
- Doit avoir de l'entregent et des talents en communication dans le but de clarifier les problèmes, et d'obtenir et de fournir des renseignements aux clients et aux fournisseurs en ce qui concerne l'installation, les tests et l'examen des systèmes de sécurité.
- Doit avoir des aptitudes pour la communication écrite afin de remplir des formulaires.
- Doit avoir des aptitudes en organisation pour commander et assembler le matériel nécessaire à l'installation et à planifier des visites sur place.
- Doit avoir des connaissances en mathématiques équivalant à la 12^{e} année.
- Doit avoir un permis de conduire valide et un dossier de conduite vierge.

EFFORT MENTAL requis pour l'emploi

- Doit se concentrer au cours de l'installation, des tests et de l'entretien.

- Doit porter une attention particulière au travail durant l'installation, les tests et l'examen afin de s'assurer des procédures adéquates et sûres.

EFFORT PHYSIQUE requis pour l'emploi

- Tire des câbles dans les édifices.
- Se sert d'outils à main (comme un marteau) ou électriques (comme une perceuse) de poids moyen ou léger.
- Monte à une échelle sur une hauteur pouvant dépasser 30 pieds, au moins 3 fois par semaine.
- Lève de l'équipement lourd (jusqu'à 50 livres), plusieurs fois par jour (peut porter des charges en montant une échelle).
- Doit faire preuve de dextérité lors de l'installation et lors de tests (bonnes aptitudes motrices pour l'installation des connexions électriques).
- Exécute des mouvements répétés des bras, du poignet et des doigts lors de certains tests.

RESPONSABILITÉS associées à l'emploi

- Est responsable de la manipulation, de l'installation et du test des systèmes de sécurité mécaniques et électriques.
- Des erreurs d'installation, lors de tests et d'examens peuvent faire perdre des affaires à la compagnie à cause de l'insatisfaction des clients.
- Fournit des recommandations et des solutions au superviseur afin de garder le système en fonction.
- Utilise le véhicule de la compagnie pour effectuer les réparations régulières afin d'assurer des opérations sûres.
- S'assure que l'équipement et le matériel sont entreposés en toute sécurité dans les véhicules de la compagnie (protection contre le vol).
- Encadrement - Direction :
  Fourni : Aucun
  Reçu :
  . Relève d'un superviseur;
  . Planifie son propre horaire d'installation et de tests pour la semaine, le superviseur indiquant les priorités;
  . Suit des procédures de travail bien définies, résoud des problèmes courants; appelle le superviseur afin de discuter des problèmes d'installation et de test;
  . Soumet des rapports écrits au superviseur concernant l'achèvement des tâches qui ont été assignées (genre de système, temps consacré à l'installation, date du test de suivi);
  . Répond de lui-même aux situations d'urgence (10 pour 100 de la semaine). L'aide du superviseur peut être nécessaire.

CONDITIONS DE TRAVAIL lors de l'exécution du travail

- Travaille jusqu'à 70 pour 100 du temps dans un environnement non contrôlé.
- Le travail à l'extérieur est nécessaire afin d'effectuer la vérification de relais des alarmes extérieures.

- Doit se tenir debout pendant de longues périodes, pouvant aller jusqu'à quatre heures par jour.
- Travaille dans des espaces restreints, dans des positions peu commodes (sous les planchers, dans les conduits d'air climatisée, à l'intérieur de machines), un minimum de trois jours par semaine.
- Travaille dans des endroits sales ainsi qu'avec des outils qui peuvent l'être également.
- Est assis pendant de longues périodes (peut être plus de deux heures) alors qu'il est au volant d'un véhicule de la compagnie, un minimum de trois jours par semaine à l'extérieur du bureau.
- Rencontre à l'occasion des clients mécontents qui se plaignent de l'équipement ou du service.

TITRE : MAGASINIER 08/03/89

RÉSUMÉ DE L'EMPLOI : Reçoit, classe par catégorie, range et maintient les produits qui arrivent des fournisseurs; distribue et expédie les produits; assemble, distribue et vérifie le retour des petits outils et de l'équipement.

HABILETÉ - CONNAISSANCE - EXPÉRIENCE requises pour l'emploi

- Doit avoir des aptitudes en organisation afin de s'assurer :
  - que les produits livrés sont vérifiés à l'aide des bons de commande et qu'il n'y a pas de dommage;
  - que le matériel est inscrit sur les dossiers des inventaires;
  - que le matériel est retiré de l'entrepôt lorsqu'on en a besoin, emballé et envoyé selon les formules de demande;
  - que la documentation est classée chaque jour lorsque les commandes ont été remplies (les demandes, les bons de commande)
  - que le matériel est envoyé comme il est demandé;
  - que les petits outils et l'équipement distribués aux employés sont surveillés;
  - que tout l'équipement du magasin est surveillé et mis dans une salle fermée à clé pour éviter qu'il soit volé.
- Des aptitudes pour la communication écrite afin de tenir à jour les registres de l'équipement qui entre et qui sorte.
- Aptitudes motrices et mécaniques pour faire fonctionner l'équipement de manutention, manuel et automatique, à la réception, au rangement et à l'expédition du matériel et de l'équipement (chariot à quatre roues, chariots à deux roues, chariot élévateur; a besoin d'un certificat d'opérateur d'une semaine); entretient l'équipement (vérification de sûreté hebdomadaire; ajoute de l'huile et de l'essence); fait fonctionner les nettoyeurs de plancher automatiques; et emballe le matériel pour l'expédition.
- Doit avoir de l'entregent et des talents en communication pour l'interaction avec les conducteurs qui effectuent les livraisons et avec les employés qui ont besoin de l'équipement.
- Doit avoir des connaissances en informatique afin d'introduire les données sur l'inventaire (trois heures par mois), d'élaborer un programme informatique pour effectuer le contrôle de l'inventaire et de préparer un rapport mensuel.
- Doit avoir des connaissances en mathématiques (addition, soustraction, division, multiplication).
- Doit avoir des aptitudes pour l'entretien afin de garder les endroits d'entreposage propres et sûres (chaque jour) ainsi que les planchers (chaque mois).

EFFORT MENTAL requis pour l'emploi

- Doit se concentrer (usage de la vision et de l'audition) lorsqu'il fait fonctionner des équipements automatiques (chariots élévateurs, nettoyeurs de plancher) afin d'éviter de se blesser et de blesser les autres, et lors d'introduction de données à l'ordinateur.
- Porte une attention particulière aux détails en ce qui concerne les inventaires de matériaux et lit correctement les commandes d'achat.

EFFORT PHYSIQUE requis pour l'emploi

- Doit lever le matériel, habituellement entre 20 et 50 livres, trois fois par heure (hauteur maximale pour la levée : 6 pieds) afin de charger et de décharger les chariots; aide au chargement et au déchargement de traîneaux sur le plancher à l'aide du chariot élévateur.
- Doit avoir de la dextérité manuelle et une coordination des yeux et des mains pour l'introduction des données (la vitesse n'est pas essentielle), trois heures par semaine.

RESPONSABILITÉS associées à l'emploi

- S'assure que les réserves, le matériel, l'équipement et les petits outils sont vérifiés à la réception, classés en catégorie, entreposés, classés et expédiés au besoin.
- Signale le manque ou la désuétude des pièces au superviseur afin de faciliter l'achat ou la destruction (chaque mois).
- Des erreurs dans le signalement du manque de matériel ou un mauvais classement des commandes peuvent entraîner l'insatisfaction des clients.
- Fournit des renseignements (oralement) au superviseur (chaque semaine) en ce qui concerne le rendement des compagnies de camionnage (les renseignements facilitent le renouvellement annuel des contrats).
- Encadrement - Direction

  Fourni : Aucun

  Reçu :
  - Relève d'un superviseur;
  - Suit les horaires quotidiens, hebdomadaires et mensuels des fonctions établies par le superviseur;
  - Suit des procédures de travail bien établies par le superviseur, résoud les problèmes courants et renvoie les autres à son superviseur.

CONDITIONS DE TRAVAIL lors de l'exécution du travail

- Travaille dans l'usine 90 pour 100 du temps (chauffée et sans air climatisé).
- Travaille à l'extérieur (une heure par jour) pour amener le matériel à des endroits d'entreposage extérieurs (peut être évité si le temps est inclément); est exposé aux températures extérieures lorsqu'il charge et décharge le matériel.
- Travaille dans un bureau où l'environnement est contrôlé (trois heures par semaine) pour préparer les rapports d'inventaire.
- Doit s'asseoir pendant des périodes prolongées (aux commandes du chariot élévateur, trois à quatre heures par jour).
- Travaille avec le bruit des chariots élévateurs et autres équipements alors qu'il charge et décharge.
- Répond à plusieurs demandes simultanément pour le matériel qui entre et qui sort.
- Interruptions fréquentes chaque jour.
- Rencontre des plaintes houleuses ou émotives de la part des clients sur l'équipement ou le service.

COMMUNICATION :

UN DIALOGUE

COMMUNICATION : UN DIALOGUE

Le but de la communication est d'établir un dialogue. Elle permet non seulement de faire passer votre message mais également de recevoir des réactions et d'y répondre.

Pourquoi communiquer?

L'équité salariale est une question complexe qui touche les personnes de votre entreprise de différentes façons et qui soulève des questions probablement émotives. Les employeurs et les agents négociateurs voudront faire connaître la loi aux employés pour que sa mise en oeuvre se fasse le plus facilement possible.

Dans des situations où aucun syndicat n'existe, les travailleurs ont le droit en vertu de la loi de porter plainte à propos du programme d'équité salariale de l'employeur. Les employeurs qui font participer leurs employés réduiront la possibilité que ceux-ci se plaignent parce que l'équité salariale ne sera plus un mystère pour eux. Il y aura moins de malentendus et de soupçons concernant le processus et les résultats : le programme. Les réactions permettront aux employeurs de répondre aux plaintes au sein de l'entreprise.

Qui fait parvenir le message? Qui le reçoit?

Les employés voudront tout d'abord entendre parler de l'équité salariale par le président-directeur général, l'agent négociateur et leurs superviseurs. Cependant, au fur et à mesure qu'ils seront touchés par la mise en application, les employés voudront écouter davantage leurs amis et les chefs parmi leurs collègues.

Que voulez-vous faire savoir?

Commencez par les caractéristiques et les avantages de la loi, en particulier le besoin d'équité salariale et la justice de l'équité salariale, et les engagements de l'entreprise. Expliquer ce qu'est l'équité salariale et ce qu'elle n'est pas. L'équité salariale ne signifie pas "à travail égale, salaire égal", et ce n'est pas non plus l'équité d'emploi.

Certains travailleurs par exemple croient qu'en identifiant un emploi comme étant à prédominance féminine ou à prédominance masculine, cela signifie qu'il ne sera offert qu'aux femmes ou aux hommes respectivement dans l'avenir. Au contraire, après la mise en oeuvre de l'équité salariale, tous les emplois vont continuer d'être ouverts aux hommes et aux femmes selon de saines pratiques d'emploi.

Vous pouvez demander la brochure "L'équité salariale vous intéresse", de la Commission afin de la distribuer à vos employés. Elle contient des renseignements de base à propos de la loi.

<u>Quand</u> devez-vous communiquer?

Faites-le dès que possible et lorsque cela est nécessaire. Avant de terminer votre programme, assurez-vous de faire connaître aux employés la procédure à suivre pour porter plainte durant les 90 jours suivant l'affichage.

RESSOURCES

RESSOURCES

Loi de 1987 sur l'équité salariale

Vous pouvez vous en procurer des copies aux endroits suivants :

Publications de l'Ontario
880, rue Bay, Toronto (Ontario) M7A 1N8
(416) 965-2054

Section des services des publications
880, rue Bay, 5e étage, Toronto (Ontario) M7A 1N8
(416) 326-5300 ou, sans frais en Ontario, 1-800-668-9938

Conseillers

Pour toute question concernant l'équité salariale, appeler la ligne directe de la Commission :

Sans frais en Ontario :
1-800-387-8887 et 1-800-387-8813

Pour la région de Toronto :
(416) 481-3314 et (416) 481-3315

Publications et vidéos

Vous pouvez commander par écrit à la Commission de l'équité salariale au 150, avenue Eglinton est, Toronto (Ontario) M4P 1E8 ou en téléphonant aux lignes directes.

Tout le matériel est gratuit, sauf les vidéos. Les deux vidéos sur l'équité salariale, qui sont regroupés sur la même cassette, coûtent 25 $, taxe incluse.

Directives de mise en oeuvre de l'équité salariale (1 à 18)

Ces directives fournissent aux personnes responsables de l'application de la loi une méthode de mise en application graduelle de l'équité salariale.

Guide pour la comparaison des emplois et l'équité salariale

Ce livre referme des chapitres qui portent sur la "collecte et la consignation des renseignements relatifs aux emplois", l'"évaluation des emplois" et le "non-sexisme dans l'évaluation des emplois".

Vidéos sur l'équité salariale

A Matter of Fairness -- 21 minutes

Des extraits du vidéo comprennent :
- un survol de l'équité salariale et une explication du fonctionnement de la loi;

- la mise en oeuvre dans un lieu de travail où il y a un syndicat ainsi que là où il n'y en a pas.

Pay Equity Equals Dollars and Sense -- 22 minutes

Des extraits du vidéo comprennent :
- le contenu actuel des emplois à prédominance féminine pour voir ce qui a été négligé ou sous-évalué dans le travail des femmes;
- les employeurs qui discutent des avantages possibles de l'équité salariale dans leur entreprise.

Les deux vidéos sont regroupés sur la même cassette (le montant total est de 25 $, taxe incluse). Les deux vidéos ou les extraits individuels sont très utiles aux employeurs, aux employés et aux agents négociateurs.

Cours offerts dans les collèges communautaires

Tous les collèges communautaires de l'Ontario offrent des cours sur l'équité salariale. Pour de plus amples renseignements sur les cours qui sont actuellement offerts et sur l'inscription, communiquez avec le collège de votre localité.

REMERCIEMENTS

REMERCIEMENTS

La Commission de l'équité salariale remercie pour leur temps et leur attention les personnes suivantes qui ont offert leurs idées sur la façon de mettre en oeuvre l'équité salariale dans les petites entreprises et qui ont apporté leurs commentaires sur les brouillons du manuscrit. Cependant, la Commission de l'équité salariale est la seule responsable de la version finale.

Ruth Anne Assmann

Brian Atkinson

Stephanie Crawford

Brian Donaldson

Keith Glaze

Ann Hawkins

Spencer Hope

Nell Hostetler

Pennie Jensen

Alexia Landon

Barbara McBride

Bob Nunnie

Joe Palis

Peter Woolford

ANNEXE A :

USAGE D'UN SYSTÈME DE COMPARAISON DES EMPLOIS PAR LE FACTEUR DE POINTAGE DANS UNE PETITE MUNICIPALITÉ

ÉQUITÉ SALARIALE : LE PROCESSUS DE MISE EN OEUVRE

Le texte suivant est une version corrigée d'une présentation faite lors d'un atelier pour les petites entreprises financé par la Commission. Lors de l'atelier, les représentants d'une petite municipalité ont discuté de la mise en oeuvre de l'équité salariale. Ils ont parlé du système qu'ils ont utilisé et des leçons qu'ils en ont tirés. La Commission fournit ce matériel uniquement pour qu'il serve de guide et d'illustration; elle ne donne son aval à aucun système particulier de comparaison des emplois.

"Ce fut une grande surprise d'être invité à participer à l'atelier d'aujourd'hui. À cause des limites de temps, je vais simplement vous dire qui nous sommes, vous parlez de la méthode que nous avons utilisée pour élaborer un programme d'équité d'emploi ainsi que des résultats obtenus. Mon collègue, qui faisait également partie du comité d'équité salariale, soulignera ce qui, à notre avis, a constitué les points forts et les points faibles de notre méthode. Nous sommes très conscients de ces aspects parce que nous sommes maintenant en négociation sur les questions des salaires.

Nous sommes une petite collectivité située dans le Sud-Ouest de l'Ontario et dont la population est d'environ 7 000 habitants. Nous avons un conseil constitué de neuf membres élus. Trois de ces conseillers composent le comité du personnel. Il y a neuf employés non syndiqués et deux unités de négociation. Une unité est constituée de cinq employés de la voirie masculins, l'autre, de deux agents de polices masculins.

Notre comité d'équité salariale se compose de trois membres du comité du personnel du conseil, en plus du greffier municipal qui agit en tant que secrétaire et un autre employé qui a été élu par ses collègues (trois femmes et deux hommes).

Le comité de l'équité salariale a examiné, modifié et créé des descriptions d'emploi, lorsque c'était nécessaire, pour chacun des neuf postes. Nous avons pris en compte les systèmes d'évaluation des emplois et avons opté pour le système de pointage, dans lequel un nombre maximal de points était attribué à chaque facteur. Nous avons pensé que ce système était le mieux structuré et le plus objectif. Les points que nous avons utilisés comme directives sont indiqués dans les pages suivantes.

Chaque membre du comité a attribué des points pour l'habileté, l'effort, la responsabilité et les conditions de travail, et a obtenu un nombre total de points pour chaque emploi. Le comité a ensuite discuté des totaux et est parvenu à un consensus sur le nombre de points à attribuer à chaque emploi.

Avant la mise en oeuvre de l'équité salariale, la municipalité n'utilisait par d'échelles de salaire. Comme résultat, des salaires minimum, moyen et maximum possibles ont été réexaminés. Les échelles de salaire ont été déterminées afin que le système de points puisse s'appliquer à l'établissement des salaires.

On a demandé à chaque employé d'évaluer son propre emploi en utilisant le même système de pointage. Le comité a alors eu une entrevue avec chaque

employé. Au cours de l'entrevue, une déclaration a été lu et cette déclaration expliquait les fonctions et les responsabilités du comité et l'employé a présenté sa propre évaluation. Les membres du comité ont expliqué la raison de leurs points et ont indiqué qu'ils tiendraient compte plus tard de l'évaluation de l'employé. Les échelles de salaire et les postes des employés ont été discutés.

Une fois les entrevues terminées, le comité a examiné les commentaires et y a apporté quelques changements.

Les points suivants décrivent brièvement notre situation particulière jusqu'à ce jour.

- Le comité a obtenu des renseignements pertinents sur la façon d'atteindre l'équité salariale.

- Chaque employé et le comité ont examiné les descriptions d'emploi.

- Le comité a adopté un système de pointage, a évalué chaque emploi en fonction de ce système et a établi une échelle de salaire.

- L'employé a évalué son emploi et a rencontré le comité afin de discuter de l'évaluation, ainsi que de l'endroit où était situé l'emploi dans l'échelle salariale.

- Le comité a examiné et modifié le programme et l'a ensuite présenté au conseil où il a été approuvé et les rajustements ont été reconnus.

Le programme a été affiché le 1er décembre 1988. Jusqu'à maintenant, nous avons reçu trois appels.

Évaluations du processus :

Il y avait définitivement certains points forts dans l'approche utilisée par notre comité pour atteindre l'équité salariale. Au départ, elle a été bien organisée et structurée parce que nous avons eu plusieurs rencontres et discussions sur la planification avec le personnel ressource avant d'adopter notre système particulier.

La structure de notre système a permis de recevoir les renseignements de chaque employé sur son travail en plus de donner toute latitude au comité pour séparer la valeur du travail de la personne qui l'accomplit. Cela s'est révélé être le plus difficile aspect de l'exercice : s'assurer que l'emploi, et non la personne, était évalué, en particulier dans un petit environnement comme le nôtre. Le fait que nous avions un comité composé d'employés et de membres du conseil a également indiqué aux employés que nous agissions donc de la façon la plus objective possible, sans essayer d'insinuer que certains employés étaient moins utiles que les autres.

Cependant, comme dans toute entreprise, nous nous sommes aperçus, en rétrospective, qu'il y avait place à amélioration.

Nous sommes donnés une très courte période pour élaborer et mettre en oeuvre le programme, ce qui était probablement loin d'être idéal, parce nous avons dû nous presser pour terminer le programme et l'afficher alors que des rencontres supplémentaires auraient permis d'explorer davantage les effets et les résultats que le programme aurait dans le lieu de travail.

Au départ, nous aurions dû accorder plus de temps aux employés pour lire et assimiler les renseignements sur l'équité salariale dans l'ensemble. Il est difficile d'appliquer le concept d'équité salariale pour un poste lorsqu'une personne a peu de renseignements à propos de la loi.

Le système de pointage a été structuré et facile à utiliser, mais il a laissé entendre aux employés que les points étaient reliés au salaire. Ce qui, bien entendu, n'était pas le cas. Les salaires individuels pouvaient être partout à l'intérieur de l'échelle sans égard au total de points. Soulignons que si l'employé est dans la partie supérieure de l'échelle, son salaire ne l'est pas nécessairement. Ce point particulier est venu nous hanter lors des négociations salariales actuelles.

Ces problèmes auraient pu être évités si nous avions examiné plus attentivement la loi et si une plus grande considération avait été portée au résultat, en particulier sur les augmentations de salaire subséquentes.

Le processus d'élaboration, de préparation et de mise en oeuvre du programme d'équité salariale, sans exception, s'est avéré une expérience positive pour les membres du comité et, à ce point de vue, il a eu un grand succès. La vraie mesure du succès, qui était de redresser les injustices salariales dans notre municipalité et de faire en sorte que les employés acceptent les rajustements afin de former une base pour les arrangements salariaux futurs, n'a pas été réalisée. Cela comprend le processus d'appel, un dialogue plus développé et une meilleure compréhension de l'équité salariale par les membres du comité et par les employés, sans doute, une autre expérience stimulante."

REMARQUE : À la suite des appels, nous avons établi une grille à l'intérieur de chaque échelle de salaire afin de reconnaître l'ancienneté et le mérite.

LE SYSTÈME DE COMPARAISON DES EMPLOIS PAR LE FACTEUR DE POINTAGE

Facteurs	Points	Pondération	Total des points
1. HABILETÉ			
. Éducation	150		
. Expérience	150	30 %	300
2. EFFORT			
. Complexité	100		
. Demande	100	20 %	200
3. RESPONSABILITÉ		30 %	300
4. CONDITIONS DE TRAVAIL		20 %	200
		100 %	1 000

FACTEUR D'HABILETÉ

A. ÉDUCATION : Formation obligatoire nécessaire pour accomplir les tâches.

Degré - définition		Points
1.	École secondaire non terminée ou l'équivalent	25
2.	École secondaire terminée ou l'équivalent	50
3.	École ou collège technique ou l'équivalent	100
4.	Deux ou trois ans dans un établissement postsecondaire (université ou collège communautaire) ou l'équivalent	125
5.	Diplôme avec honneurs de cinq ans ou l'équivalent	150

B. EXPÉRIENCE : Temps normalement nécessaire pour acquérir les connaissances permettant d'accomplir le travail avec compétence et confiance.

Degré - définition		Points
1.	Trois mois ou moins	15
2.	Un an	60
3.	Trois ans ou plus	105
4.	Cinq ans ou plus	150

FACTEUR D'EFFORT

A. COMPLEXITÉ : Comprend le degré d'analyse, de raisonnement et de créativité, le degré de structure de l'emploi et l'étendue de la planification du travail.

Degré - définition	Points
1. Simple	25
o les tâches sont simples et répétitives	
o peu d'interprétation et de raisonnement	
o une certaine créativité	
o très structuré avec des instructions détaillées	
2. Modéré	50
o requiert des niveaux modérés d'adaptation	
o utilisation de méthodes et procédés non reliés	
o occasions limitées pour solutions normales	
3. Élevé	75
o analyse d'interprétation et de diagnostic nécessaire	
o doit définir les problèmes, établir les faits	
o structure d'emploi limitée	
o occasion considérable de planification créative et défi	
4. Extrêmement élevé	**100**
o analyse, raisonnement et planification approfondis	
o situations souvent uniques	
o défi intellectuel élevé, haute stratégie	
o près de l'élaboration des politiques	

B. DEMANDES : Comprend l'effort physique, la dextérité et l'activité, ainsi que les efforts mentaux et visuels, l'attention et la concentration, évalués en fonction de la durée et de la fréquence.

Degré - définition	Points
1. Faible	25
o fatigue, concentration et tension légères	
2. Modéré	**50**
o une certaine fatigue, concentration et tension	
o risque de fatigue limité	
3. Élevé	75
o fatigue, concentration et tension importantes	
o risque fréquent de fatigue	
4. Extrêmement élevé	**100**
o fatigue, concentration et tension soutenue	
o peu d'occasion de repos	
o risque de fatigue importante	

FACTEUR DE RESPONSABILITÉ

Niveau de responsabilité pour les décisions, la discrétion, la qualité, les résultats, la sécurité des tiers, l'encadrement (reçu et donné) et les relations de travail.

Degré - définition	Points
1. Limité o le travail est contrôlé et structuré, et il y a des vérifications de temps en temps pour s'assurer que les instructions sont suivies o une certaine discrétion est pré-autorisée	75
2. Modéré o le travail fini est jugé en fonction des normes acceptées ainsi que des politiques et procédures de la compagnie o la discrétion et le jugement sont exercés par l'interprétation de la loi, des résolutions et des politiques	150
3. Élevé o le travail est évalué en fonction de l'ensemble des politiques de la compagnie o on s'attend à la discrétion et au jugement o met en marche et dirige les services ou les départements municipaux fonctionnels	225
4. Très élevé o les résultats sont techniquement autorisés et conformes aux exigences de l'entreprise et de la province o nécessite le jugement et l'ingéniosité du conseil o met en branle, dirige et surveille une fonction, un service ou un département municipal ou plus	300

FACTEUR DE CONDITIONS DE TRAVAIL

Le degré d'exposition à des circonstances désagréables et indésirables comme les dangers physiques, les conditions climatiques et le stress associé aux conflits, aux délais, aux interruptions, aux demandes des emplois, au sacrifice et à la pression imposée par les délais.

Degré - définition	Points
1. Faible o exposition mineure aux conditions désagréables	40
2. Limité o expositions non fréquentes aux facteurs environnementaux et interruptions du travail	80
3. Modéré o Exposition moyenne à des situations désagréables (environnement, émotion et physique)	120
4. Fréquent o Environnement stressant en ce qui concerne les situations physiques et émotives	160
5. Élevé o la demande du travail résulte en un stress presque constant, ce qui empêche le titulaire de s'adapter.	200